



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y**

**HUMANAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**TESIS**

**RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA  
EMPRESA ANDES YARN S.A.C., AREQUIPA 2019**

**PRESENTADA POR LAS BACHILLERES:**

**DIANA KAROLINA PADILLA PARQUE**

**LILY ALEJANDRA QUIROZ DIAZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**ASESOR: OSCAR HORACIO RAMÍREZ LAZO**

**AREQUIPA, PERÚ**

**2019**

## Resumen

En el presente trabajo de tesis titulado “Relación entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional de la empresa Andes Yarn S.A.C., Arequipa 2019”, se realizó con el objetivo de analizar la relación que existe entre las variables satisfacción laboral y clima organizacional en la empresa Andes Yarn S.A.C.

En este trabajo de investigación comprendió en primer lugar la recopilación de la información teórica, la cual será la base para poder analizar si verdaderamente existe dicha relación.

El método utilizado para dicha investigación es analítico-inductivo, como instrumento principal utilizamos el cuestionario y como técnica de apoyo, la entrevista, las cuales nos han permitido seguir con el desarrollo de la investigación.

Los resultados de este diagnóstico nos han permitido conocer el contexto actual en la que se encuentra la empresa para de acuerdo a estas necesidades y falencias proponer mejoras, las cuales servirán para aumentar la satisfacción laboral en los trabajadores y así mejorar el clima organizacional, como consecuencia se verá reflejado en la productividad de la empresa.

Según los datos obtenidos en ambos cuestionarios se observó un alto grado de confiabilidad para la variable Satisfacción Laboral (alfa de Cronbach= .921), y para la variable Clima Organizacional (alfa de Chronbach= .972) los cuales nos han permitido demostrar que si existe una relación entre los ítems para ambos instrumentos. Llegando a la conclusión que ambas variables se encuentran directamente relacionadas.

Finalmente, se han presentado algunas recomendaciones en base a aquellas dimensiones que requieren un mayor interés con el fin de adelantarse a cualquier evento en un futuro.

**Palabras clave: Satisfacción laboral, clima organizacional, productividad, motivación, Great Place to Work.**

## **Abstract**

In this thesis work entitled "Relationship between Labor Satisfaction and Organizational environment of the company Andes Yarn SAC, Arequipa 2019 ", was conducted with the aim of analyzing the relationship between the variables of Labor satisfaction and organizational environment in the company Andes Yarn SAC.

First, we gather theoretical information, which will be the basis to analyze if this relationship really exists.

The method used for this research is analytical-inductive, as the main instrument we use the questionnaire and as a support technique, the interview, which have served to develop the research.

The results of this diagnostic, let us know the current context in which the company, according to these needs and deficiencies, propose improvements which will serve to increase job satisfaction in workers and thus improve the organizational environment and will be reflected in the productivity of the company.

According to the data obtained in both questionnaires, a high degree of reliability is observed for the Labor Satisfaction variable (Chronbach's  $\alpha = .921$ ), and for the Organizational environment variable (Chronbach's  $\alpha = .972$ ) which allowed us to make our hypothesis accepted. Concluding both variables are directly related.

Finally, I have presented some recommendations based on the dimensions that require a greater interest in order to anticipate any unforeseen events in the future.

**Keywords: Job satisfaction, organizational environment, productivity, motivation and Great Place to Work.**

## **Dedicatoria**

Aquellas personas que con amor y empeño me ayudaron a seguir, con sus consejos y enseñanzas, de decir si se puede, que todo el esfuerzo siempre vale la pena. Quiero agradecer a Dios a mis padres y abuelos.

Lily Alejandra Quiroz Díaz.

A mis padres Rusell y Maruja quienes, con su amor infinito, paciencia y apoyo me permiten hoy cumplir con uno más de mis sueños, gracias porque hicieron de mí una mejor persona, mejor hija, mejor hermana.

A mis hermanas Katherine y Tatiana por sus palabras de aliento y por esos momentos de felicidad. De esta forma quiero agradecer a Dios por la familia que me ha dado y por estar siempre presentes.

Diana Karolina Padilla Parque.

## **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a Dios, nuestras familias, amigos, personas e instituciones que nos han permitido realizar nuestra presente investigación. A la Universidad Católica San Pablo, que durante nuestros cinco años de carrera hemos adquirido conocimientos como experiencias para poder desarrollarnos en el ámbito profesional. A nuestro asesor de tesis Licenciado Oscar Horacio Ramírez Lazo, por su paciencia y dedicación y por sus gratificantes consejos y enseñanzas. Asimismo, a la empresa Andes Yarn S.A.C. a la cual hemos realizado la presente investigación.

## Índice de Contenido

Abstract .....	i
Dedicatoria .....	i
Agradecimientos.....	i
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: TÍTULO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>2</b>
1. Línea de Investigación. ....	2
2. Descripción del Problema. ....	2
3. Preguntas de Investigación. ....	4
3.1. Problema general. ....	4
3.2. Problemas específicos. ....	4
4. Objetivos de la Investigación.....	4
4.1. Objetivo general. ....	4
4.2. Objetivos específicos.....	5
5. Justificación de la Investigación. ....	5
5.1. Justificación profesional .....	5
5.2. Justificación teórica .....	5
5.3. Justificación práctica. ....	6
5.4. Justificación metodológica. ....	6
6. Delimitaciones de la investigación. ....	6
6.1. Delimitación espacial. ....	6
6.2. Delimitación temática.....	6
6.3. Delimitación muestral. ....	7
6.4. Delimitación temporal. ....	7
<b>CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA .....</b>	<b>9</b>
1. Antecedentes de la Investigación .....	9
Antecedentes Nacionales e Internacionales. ....	9
1.1.1. Antecedentes nacionales. ....	9
1.1.2. Antecedentes internacionales.....	10
2. Marco teórico.....	13
2.1. Definiciones de Clima Organizacional.....	13
1.3.1. Características del clima organizacional. ....	16
1.3.2. Tipos de Clima Organizacional basado en el modelo de Likert – 1968.....	17

1.3.3.	Relación de Clima Organizacional con otros conceptos. ....	19
1.3.4.	Teorías de la Motivación. ....	21
1.3.5.	Dimensiones del Clima Organizacional. ....	27
1.3.6.	Modelo Great Place to Work. ....	29
1.3.7.	Definiciones de Satisfacción Laboral. ....	40
1.3.8.	Teorías o modelos de explicación de Satisfacción Laboral. ....	42
1.3.9.	Dimensiones de la Satisfacción Laboral. ....	43
1.3.10.	Dimensiones de Satisfacción Laboral según Locke. ....	46
1.3.11.	Empresa Andes Yarn S.A.C. ....	48
3.	Desarrollo de la Hipótesis .....	54
3.1.	Hipótesis de investigación. ....	54
3.2.	Hipótesis nula. ....	54
CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO .....		56
1.	Diseño General de la Investigación .....	56
	Tipo de estudio o alcance de la investigación. ....	56
	Método de investigación. ....	56
2.	Unidades de Análisis .....	56
2.1.	Técnica de Muestreo .....	56
3.	Variables .....	57
3.1.	Conceptualización de las Variables.....	57
3.2.	Operacionalización de las Variables .....	58
4.	Medición de las Variables .....	62
4.1.	Fuente de Recolección de Datos .....	62
4.2.	Técnica de Recolección de Datos .....	69
4.3.	Instrumento para la Recolección de Datos.....	69
4.4.	Escala de Medición .....	72
	Procesamiento y tratamiento de la información.....	73
4.5	Confiabilidad y validez de las escalas de medición: .....	75
5.	Métodos para el análisis de datos .....	78
Capítulo IV: Resultados .....		84
1.	Resultados del Análisis Cualitativo .....	84
2.	Resultados del Análisis Cuantitativo.....	86
	Tablas de Estadísticos Descriptivos de las Características Sociodemográficas. ....	86
	Análisis de resultados de la variable Clima Organizacional. ....	92
	Análisis de resultados de la variable Satisfacción Laboral. ....	120
	Análisis de resultados de la variable Clima Organizacional en Proporciones. ....	135

Análisis Evolutivo entre las Dimensiones de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral dentro de la empresa.....	143
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	148
1. Conclusiones .....	148
2. Recomendaciones.....	151
LISTA DE REFERENCIAS.....	153



## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Características de Clima Organizacional.....	16
<b>Tabla 2</b> Tipo de Clima Organizacional basado en el Modelo de Likert-1968.....	18
<b>Tabla 3</b> Componentes de la dimensión credibilidad.....	33
<b>Tabla 4</b> Componentes de la Dimensión Respeto .....	35
<b>Tabla 5</b> Componentes de la dimensión imparcialidad.....	36
<b>Tabla 6</b> Componentes de la dimensión orgullo .....	38
<b>Tabla 7</b> Componentes de la dimensión camaradería .....	40
<b>Tabla 8</b> Operacionalización de variables.....	58
<b>Tabla 9</b> Operacionalización de variables gerentes.....	59
<b>Tabla 10</b> Fuentes.....	62
<b>Tabla 11</b> Tabla de valorización en escala de Likert Clima Organizacional .....	70
<b>Tabla 12</b> Tabla de valorización en escala de Likert satisfacción laboral .....	71
<b>Tabla 13</b> Listado de entrevistados .....	72
<b>Tabla 14</b> Número de preguntas del cuestionario de clima organizacional (colaboradores) .....	74
<b>Tabla 15</b> Número de preguntas del cuestionario de satisfacción laboral (colaboradores) .....	75
<b>Tabla 16</b> Prueba de análisis de fiabilidad de clima organizacional .....	76
<b>Tabla 17</b> Estadísticas de fiabilidad .....	76
<b>Tabla 18</b> Prueba de análisis de fiabilidad de satisfacción laboral .....	77
<b>Tabla 19</b> Estadísticas de fiabilidad .....	77
<b>Tabla 20</b> Correlación entre Edad y las Dimensiones del Clima Organizacional.....	79
<b>Tabla 21</b> Correlación entre Nivel de Jerarquía y las Dimensiones del Clima Organizacional.....	80
<b>Tabla 22</b> Correlación entre Edad y las Dimensiones del Satisfacción Laboral.....	81
<b>Tabla 23</b> Correlación entre Nivel de Jerarquía y las Dimensiones del Satisfacción Laboral.....	82
<b>Tabla 24</b> Tabla de estadísticos descriptivos de características sociodemográfica-sexo.....	86
<b>Tabla 25</b> Estadísticos descriptivos de características sociodemográfica.....	87
<b>Tabla 26</b> Estadísticos descriptivos de características sociodemográficas-edad .....	88
<b>Tabla 27</b> Estadísticos descriptivos de características sociodemográficas- edad agrupada.....	88
<b>Tabla 28</b> Estadísticos descriptivos de características sociodemográficas- edad agrupada.....	89
<b>Tabla 29</b> Área .....	90
<b>Tabla 30</b> Nivel de jerarquía .....	91
<b>Tabla 31</b> Tabla de credibilidad .....	93
<b>Tabla 32</b> Coordinar recursos humanos y materiales.....	95
<b>Tabla 33</b> Integridad para impulsar la visión .....	97
<b>Tabla 34</b> Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional .....	99
<b>Tabla 35</b> Participación en decisiones relevantes .....	101
<b>Tabla 36</b> Cuidado íntegro de los empleados.....	103

<b>Tabla 37</b> Imparcialidad .....	105
<b>Tabla 38</b> Ausencia de favoritismo al contratar promover .....	107
<b>Tabla 39</b> Ausencia de discriminación.....	109
<b>Tabla 40</b> Orgullo.....	111
<b>Tabla 41</b> Orgullo por la empresa .....	113
<b>Tabla 42</b> Camaradería.....	115
<b>Tabla 43</b> Atmósfera socialmente amigable.....	116
<b>Tabla 44</b> Sentido de familia y equipo .....	118
<b>Tabla 45</b> Comunicación y Feedback de los jefes.....	120
<b>Tabla 46</b> Cultura Organizacional .....	122
<b>Tabla 47</b> Formación de una subcultura arraigada y compartida.....	124
<b>Tabla 48</b> Integridad de los jefes.....	126
<b>Tabla 49</b> Reconocimiento por el esfuerzo a sus subordinados .....	128
<b>Tabla 50</b> Oportunidad de Crecimiento .....	130
<b>Tabla 51</b> Salario Económico y Emocional .....	132
<b>Tabla 52</b> Gozar de una remuneración justa .....	133
<b>Tabla 53</b> Credibilidad .....	135
<b>Tabla 54</b> Coordinar recursos humanos y materiales.....	137
<b>Tabla 55</b> Integridad para impulsar la visión. ....	139
<b>Tabla 56</b> Respeto .....	140
<b>Tabla 57</b> Participación en decisiones relevantes .....	142
<b>Tabla 58</b> Cuadro de Análisis Evolutivo de las dimensiones de clima organizacional .....	144
<b>Tabla 59</b> Cuadro de Análisis Evolutivo de las dimensiones de satisfacción laboral.....	145
<b>Tabla 60</b> Souvenirs Empresariales .....	178
<b>Tabla 61</b> Cronograma de Capacitaciones .....	179
<b>Tabla 62</b> Factores Externos de la Empresa.....	182
<b>Tabla 63</b> Factores Internos de la Empresa.....	184

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow .....	23
Figura 2. Factores de Frederick Herzberg .....	25
Figura 3. Comparación de las Perspectivas de satisfacción - insatisfacción .....	27
Figura 4. Dimensiones del Modelo Great Place to Work.....	30
Figura 5. Dimensiones de la Cultura Organizacional.....	44
Figura 6. Muestras de madejas teñidas .....	50
Figura 7. Muestras de madejas teñidas .....	50
Figura 8. Muestra de estolas con técnica romance .....	51
Figura 9. Muestra madejas teñidas con técnica Hand Paint .....	51
Figura 10. Muestra secado de madejas con técnica Hand Paint.....	52
Figura 11. Muestra de teñido en ollas con técnica Hand Dye .....	52
Figura 12. Diferentes técnicas artesanales.....	53
Figura 13. Área de devanado.....	53
Figura 14. Diagrama de Dispersión simple entre la variable Satisfacción Laboral y Clima Organizacional.....	78
Figura 15. Porcentaje de trabajadores con relación al sexo.....	87
Figura 16. Porcentaje de trabajadores en relación a su edad .....	89
Figura 17. Porcentaje de trabajadores en relación al área de trabajo .....	91
Figura 18. Porcentaje de trabajadores en relación al cargo desempeñado .....	92
Figura 19. Dimensión "credibilidad" y sub-indicador "comunicación abierta y accesible" .....	94
Figura 20. Dimensión "credibilidad" y sub-indicador "coordinar recursos humanos y materiales" .....	96
Figura 21. Dimensión "credibilidad" y sub-indicador "integridad para impulsar la visión" .....	98
Figura 22. Dimensión "respeto" y sub-indicador "Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional".....	100
Figura 23. Dimensión "respeto" y sub-indicador "Participación en decisiones relevantes" ...	102
Figura 24. Dimensión "respeto", sub indicador "Cuidado integro de los empleados" .....	104
Figura 25. Dimensión "imparcialidad" y sub indicador "equidad en términos de recompensa y esfuerzo".....	106
Figura 26. Dimensión "imparcialidad" y sub indicador "Ausencia de favoritismo al contratar promover".....	108
Figura 27. Dimensión "imparcialidad" y sub indicador "ausencia de discriminación" .....	110
Figura 28. Dimensión "Orgullo" y sub indicador "Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por logros individuales y de equipo". .....	112
Figura 29. Dimensión "Orgullo" y sub indicador "orgullo por la empresa". .....	114
Figura 30. Dimensión "camaradería" y sub indicador "posibilidad de ser auténtico" .....	115

Figura 31. Dimensión “camaradería” y sub indicador “atmósfera socialmente amigable” ....	117
Figura 32. Dimensión “camaradería” y sub indicador “sentido de familia y equipo” .....	119
Figura 33. Dimensión “Comunicación y feedback de los jefes”, sub indicador “Involucramiento de subordinados en la participación de decisiones”.....	121
Figura 34. Dimensión “Comunicación y feedback de los jefes” y sub indicador “identificación y compromiso con la empresa”. .....	123
Figura 35. Dimensión “Comunicación y feedback de los jefes” y sub indicador “formación de una subcultura arraigada y compartida”. .....	125
Figura 36. Dimensión “integridad de los jefes” y sub indicador “Aceptabilidad de errores y cumplimiento de promesas”. .....	127
Figura 37. Dimensión “integridad de los jefes” y sub indicador “Reconocimiento por el esfuerzo a sus subordinados”.....	128
Figura 38. Dimensión “oportunidad de crecimiento” y el sub indicador “autorrealización personal y profesional” .....	131
Figura 39. Dimensión “salario económico y emocional” y sub indicador “gozar de beneficios especiales”. .....	132
Figura 40. Dimensión “salario económico y emocional” sub indicador “gozar de una remuneración justa”. .....	134
Figura 41. Dimensión “credibilidad” y sub indicador “comunicación abierta y accesible”. ..	136
Figura 42. Dimensión: credibilidad” y sub indicador “coordinar recursos humanos y materiales” .....	138
Figura 43. Dimensión: credibilidad” y sub indicador “integridad para impulsar la visión”. ..	139
Figura 44. Dimensión: “respeto” y sub indicador “reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional” .....	141
Figura 45. Dimensión: “respeto” y sub indicador “Participación en decisiones relevantes” ..	142
Figura 46. Análisis Evolutivo de las Dimensiones de Clima Organizacional.....	144
Figura 47. Análisis Evolutivo de las Dimensiones de Clima Organizacional.....	146
Figura 48. Organigrama del Área de Producción .....	185
Figura 49. Organigrama empresa Andes Yarn S.A.C. ....	186
Figura 50. Layout de Planta.....	187

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Validación de cuestionario por expertos.....	157
Anexo 2 Cuestionario de clima organizacional.....	161
Anexo 3. Cuestionario de satisfacción laboral .....	166
Anexo 4. Guía de entrevista para gerentes generales .....	168
Anexo 5. Desarrollo de Propuesta de Mejora.....	178
Anexo 6. Factores Externos de la empresa.....	182
Anexo 7. Factores Internos de la empresa .....	184
Anexo 8. Organigrama del Área de Producción.....	185
Anexo 9. Organigrama del Área de Producción.....	186
Anexo 10. Distribución de Planta.....	187

## **Introducción**

En el capítulo I, planteamiento del problema, se han detallado aspectos como la línea de investigación, descripción del problema, preguntas y objetivos de investigación, justificación de la investigación y la delimitación de la investigación.

Con respecto a la medición de la variable satisfacción laboral se trabajó con las siguientes dimensiones: comunicación y feedback de los jefes, cultura organizacional, integridad de los jefes, oportunidad de crecimiento, y salario económico y emocional. Asimismo, para la variable clima organizacional sus dimensiones son las siguientes: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería.

En el capítulo II, revisión de la literatura, se han especificado los antecedentes nacionales e internacionales, así como el desarrollo del marco teórico desde lo más general a lo más específico, por último, el desarrollo de la hipótesis.

En el capítulo III, planteamiento metodológico, el diseño de la presente es investigación no experimental y de corte transversal con un enfoque cuantitativo – cualitativo de tipo relacional, con un método analítico – inductivo y con una técnica de muestreo no probabilística por conveniencia, la cual está conformada por 50 colaboradores incluyendo a los gerentes, administrativos y operativos.

En el capítulo IV, se han presentado los resultados cualitativos y cuantitativos de la investigación

En el capítulo V, denominado conclusiones y recomendaciones de la investigación se propuso una propuesta de mejora hacia la empresa.

# **CAPÍTULO I**

# **PLANTEAMIENTO DEL**

# **PROBLEMA**

## **CAPÍTULO I: TÍTULO DE INVESTIGACIÓN**

“Relación entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional de la empresa Andes Yarn S.A.C., Arequipa 2019”

### **1. Línea de Investigación.**

La presente tesis pertenece a la línea de investigación Gestión para Negocios. Subclase: Gestión y Satisfacción del Talento Humano.

### **2. Descripción del Problema.**

En la actualidad, el reto que enfrenta toda empresa para sobrevivir frente a cualquier amenaza competitiva radica en adoptar un nuevo patrón tecnológico, esto trae consigo un constante cambio en adaptarse a los nuevos métodos de trabajo y formas organizativas.

Debido al impacto de la globalización, hoy en día las empresas modernas, lo que buscan es ser competitivo dentro del mercado global, buscando nuevas técnicas y herramientas que marquen la diferencia ante sus competidores. (Sanchez, J., Mejía J., Vásquez G., Vizcaíno A., Mayorga P., 2016).

En los últimos años, el Perú ha desarrollado un notable crecimiento en el rubro textil, debido a la calidad de materia prima y a sus confecciones de prendas como chompas, abrigos, estolas, entre otros siendo elaborados con la más fina fibra de alpaca y algodón. (Difusión, 2017).

En el rubro textil la fibra de alpaca, lana y algodón se ha posicionado como una fuente de inversión donde hay mucha acogida por parte de las empresas, ya que estos productos vienen siendo muy solicitados. Es así que existe la famosa feria PERUMODA en la cual empresas importantes del rubro exponen sus prendas con el fin de dar a conocer las



maravillosas confecciones y colores que representan al Perú. Ésta feria se viene dando en la ciudad de Lima, siendo cada vez más concurrida por los extranjeros. (Difusión, 2017).

La producción del rubro textil creció en 2.3 por ciento en el primer semestre del 2017, según el Instituto de Estudios Económicos y Sociales, además informó “un aumento en la producción del sector textil sobre el mes de junio del 2 por ciento con respecto al año anterior, entre otros factores, por una mayor producción del subsector de acabado de productos textiles (35.1%) y el subsector de preparación e hiladura de fibras textiles (8.6%), los cuales tienen un peso importante en el cálculo de la variación del índice de fabricación de productos textiles”. (Redacción Gestión, 2014)

Es necesario que las compañías y el surgimiento de las nuevas ideas de negocio (nuevos visionarios), aprovechen las nuevas oportunidades que ofrece el sector textil, realizando una correcta investigación de mercado, dándoles a los clientes reales y potenciales algo diferente, en la confección de prendas y en su elaboración de servicio de teñido y así marcar la diferencia y promocionar a nuestro Perú. (Difusión, 2017).

La empresa Andes Yarn S.A.C., tiene más de 10 años de operatividad en el mercado. Actualmente, la empresa Andes Yarn S.A.C. atraviesa la etapa de crecimiento dentro del ciclo de vida de una empresa. (Empresa Andes Yarn S.A.C., 2018).

En dicha empresa se detectó una cierta inconformidad o insatisfacción por parte del personal en cuanto a la percepción que tienen sobre el clima organizacional, se ha evidenciado una baja productividad para el último año, cuyo fin práctico es proporcionar los alcances y/o requerimientos a los gerentes de la empresa, analizando si existe relación entre la satisfacción laboral y clima organizacional. Además de ello, plantear una propuesta de mejora para la empresa poniendo énfasis en aquellas dimensiones que requieran un mayor interés y favorezcan al crecimiento de la misma.

### **3. Preguntas de Investigación.**

#### **3.1. Problema general.**

¿Cuál es la relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional en la empresa Andes Yarn S.A.C.?

#### **3.2. Problemas específicos.**

- ¿Cuál es el grado de comunicación y feedback de los jefes dentro de la organización?
- ¿Cuál es el nivel de desarrollo de cultura organizacional dentro de la organización?
- ¿Cuál es el grado de integridad de los jefes dentro de la organización?
- ¿Cuál es el grado de oportunidad de crecimiento dentro de la organización?
- ¿Cuál es el nivel de salario económico y emocional dentro de la organización?
- ¿Cuál es el nivel de credibilidad en la empresa Andes Yarn S.A.C.?
- ¿Cuál es el nivel de respeto en la empresa Andes Yarn S.A.C.?
- ¿Cuál es el nivel de imparcialidad dentro en la empresa Andes Yarn S.A.C.?
- ¿Cuál es el nivel de orgullo en la empresa Andes Yarn S.A.C.?
- ¿Cuál es el nivel de camaradería en la empresa Andes Yarn S.A.C.?
- ¿Cuáles son las dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral que requieren mayor interés (análisis) en la empresa Andes Yarn S.A.C.?
- ¿Cuál será la propuesta de mejora para la empresa Andes Yarn S.A.C. según las dimensiones de las variables clima organizacional y satisfacción laboral?

### **4. Objetivos de la Investigación.**

#### **4.1. Objetivo general.**

Determinar la relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional en la empresa Andes Yarn S.A.C

#### **4.2. Objetivos específicos.**

- Determinar el grado de comunicación y feedback de los jefes dentro de la organización.
- Determinar el nivel de desarrollo de cultura organizacional dentro de la organización.
- Determinar el grado de integridad de los jefes dentro de la organización.
- Determinar el grado de oportunidad de crecimiento dentro de la organización.
- Determinar el nivel de salario económico y emocional dentro de la organización.
- Determinar el nivel de credibilidad en la empresa Andes Yarn S.A.C.
- Determinar el nivel de respeto en la empresa Andes Yarn S.A.C.
- Determinar el nivel de imparcialidad en la empresa Andes Yarn S.A.C.
- Determinar el nivel de orgullo en la empresa Andes Yarn S.A.C.
- Determinar el nivel de camaradería en la empresa Andes Yarn S.A.C.
- Determinar cuáles son las dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral que requieren mayor interés (análisis) en la empresa Andes Yarn S.A.C.
- Sugerir una propuesta de mejora para la empresa Andes Yarn S.A.C. según las dimensiones de las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

### **5. Justificación de la Investigación.**

#### ***5.1. Justificación profesional.***

La principal motivación para realizar esta investigación es que, a través de nuestros conocimientos adquiridos a lo largo de la vida universitaria, sirva como aporte para dicha empresa con el fin de brindar un soporte o base hacia su formación, crecimiento y lograr un mejor desenvolvimiento en un mercado competitivo.

#### ***5.2. Justificación teórica.***

La presente tesis se realizó con el propósito de entender cuál es la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral que se vive en la empresa Andes Yarn S.A.C., factores claves que ayudarán a determinar cuál es la situación actual que

atraviesa la empresa Andes Yarn S.A.C. y a través de los resultados demostrar su correlación entre ambas variables.

### **5.3. Justificación práctica.**

La tesis propuesta se realizó porque existe la necesidad de conocer y mejorar la situación actual de la empresa Andes Yarn S.A.C., planteando soluciones, mejoras y/o recomendaciones que se puedan adaptar en un futuro en caso se presenten a lo largo del estudio de investigación.

### **5.4. Justificación metodológica.**

Esta investigación podrá servir como antecedente para los investigadores que se propongan continuar estudiando y midiendo el clima organizacional, así como la satisfacción laboral dentro de una organización, ya que hoy en día resulta imprescindible para cualquier organización un estudio utilizando diversos métodos para un análisis e interpretación de resultados.

## **6. Delimitaciones de la investigación.**

### **6.1. Delimitación espacial.**

La tesis propuesta se llevó a cabo en la ciudad de Arequipa, en el distrito de Socabaya, tratándose en particular de la empresa Andes Yarn S.A.C.

### **6.2. Delimitación temática.**

Campo: Facultad de Ciencias Económicas Empresariales y Humanas, Área: Administración de Negocios, y Línea de investigación: Gestión para Negocios. Subclase: Gestión y Satisfacción del Talento Humano.

### **6.3. Delimitación muestral.**

El muestreo es no probabilístico por conveniencia. Esto significa que la población representa a todos los colaboradores de la empresa Andes Yarn S.A.C. incluyendo a los gerentes, personal administrativo y operativo.

### **6.4. Delimitación temporal.**

La presente tesis se desarrolló entre los meses de marzo del año 2019 a junio del año 2019.

# **CAPÍTULO II**

## **REVISIÓN DE LA**

### **LITERATURA**

## **CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **1. Antecedentes de la Investigación**

#### **Antecedentes Nacionales e Internacionales.**

##### **1.1.1. Antecedentes nacionales.**

- A. Título: “El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del cliente en una empresa de servicios telefónicos”.

Universidad: Universidad Mayor de San Marcos - Lima

Autor: Peláez León, Oswaldo Clemente

Año: 2010

Conclusiones:

- Se ha considerado como antecedente esta tesis porque se ha evaluado la correlación de las variables entre clima laboral y satisfacción laboral, como parte de sus conclusiones determinaron que la atención y la información brindada a sus clientes es buena, por tanto, existe una relación directa entre las variables, esto significa que a un buen clima laboral los trabajadores y los clientes están satisfechos. (Peláez, 2010).

- B. Título: “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en trabajadores de la Industria Papelera de Lima”.

Autor: Saucedo Gabriel, Karito Maxwell, Peña Mondragón, Wislith Wis

Universidad: Universidad Peruana Unión

Año: 2015

Conclusiones:

- En la investigación se comprobó que si existe una relación positiva entre el clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la

Industria Papelera de Lima. A Través de los resultados obtenidos en las escalas de ambas variables con respecto a colaboración con las áreas de mantenimiento, conversión papelera y administrativa.

- Se determinó que hay una relación significativa entre el crecimiento profesional y satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Papelera de Lima. (Saucedo, G., Maxwell, K., Peña, M. & Wislith, W., 2015).

C. Título: “El Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa MA´FRUTA - HUÁNUCO 2017”,

Universidad: Universidad de Huánuco

Autor: Barros López Ángela.

Año: 2017

Conclusiones:

- El objetivo de esta tesis busca relacionar la variable clima organizacional y satisfacción laboral, si bien es cierto existe una relación entre las variables, en la empresa Ma’ Fruta se concluyó que la mayoría de los trabajadores no se encuentran totalmente satisfechos con el método de trabajo debido a la ausencia de estrategias de los altos cargos directivos. Por otro lado, se observó que a un grupo de empleados se les otorgó incentivos salariales que forman parte de la motivación.

### ***1.1.2. Antecedentes internacionales***

A. Título: “Clima Organizacional de una Institución Pública de Educación Superior”.

Autor: Hesse Zepeda, Harriet Rosalía

Universidad: Universidad Morelia, Michoacán, México.

Año: 2010



### Conclusiones:

- En su tesis de investigación se dictaminó que los profesores de la institución educativa, están motivados en que se implementen este tipo de instrumentos del clima organizacional con el objetivo que los altos directivos del plantel institucional tomen en cuenta las deficiencias identificadas para así poder corregirlas.
- Se estableció que las variables independientes (equipo de trabajo y promociones) están altamente relacionadas con el clima organizacional, porque existe una relación positiva entre las variables independientes y la dependiente, y que las variables (salarios y liderazgo, motivación), esto incide de forma moderada al clima organizacional. (Hesse, H., 2010).

### B. Título: “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del Colegio Sagrados Corazones, Padres Franceses”.

Universidad: Universidad de Playa Ancha - Chile

Autor: Hinojosa T. Claudio

Año: 2010

### Conclusiones:

- Como parte del proceso de investigación, se llegó a concluir que realmente se encontró una vinculación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, la misma que depende del clima organizacional, es decir, si se presencia colaboradores satisfechos por lo tanto se evidencia que existe un buen clima laboral.
- El estudio de la variable clima organizacional, resulta como una herramienta ventajosa para todas aquellas instituciones educativas y de las empresas de los diferentes rubros que deseen identificar la situación actual que atraviesan.
- El clima organizacional es una pieza fundamental para los intereses propios de la misma, se logra una satisfacción laboral alta en los colaboradores

cuando se atienden estas necesidades sin dejarlas pasar por alto. (Hinojosa, C., 2010).

C. Título: “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social”.

Universidad: Instituto Mexicano del Seguro Social, Distrito Federal, México.

Autor: Juárez Adauta, Salvador

Año: 2012

Conclusiones:

- En la investigación se evaluó y se identificó que existe una elevada correlación entre los niveles de satisfacción laboral y clima organizacional.
- Además, se identificó que el equipo de trabajo de servicios básicos mantiene un bajo nivel de satisfacción en relación con el clima organizacional.
- Con respecto al indicador de antigüedad en el trabajo, se identificó que el personal en atención hospitalaria, presenta menor nivel de satisfacción ya sea por factores que se identificaron en el desarrollo de la investigación, pero hay un pequeño grupo que si se siente satisfecho.
- Según el área de enfermería se determina que, si existe una satisfacción elevada, sin embargo, presenta un clima organizacional con tendencia central media. (Juárez, S., 2012).

D. Título: “Propuesta de creación de un instrumento de medición de Clima Organizacional para una industria farmacéutica”.

Universidad: Universidad Icesi - Santiago de Cali.

Autor: Hernández García, Valentina - Fernanda Rojas, María

Año: 2011

Conclusiones:

- El capital humano es muy valioso, ya que es muy importante considerar el know how dentro de la organización, nos permite conocer más de cerca las apreciaciones de los empleados sobre su ambiente laboral y medir el clima

organizacional sobre las variables que más inciden en su comportamiento, asimismo, se ve reflejado en la productividad con el fin de rediseñar mejoras o estrategias y cumplir con el plan de la compañía. (Hernández, 2011).

## **2. Marco teórico.**

### ***2.1. Definiciones de Clima Organizacional.***

En la actualidad, cuando hablamos del concepto de clima organizacional resulta un asunto de gran vitalidad para cualquier tipo de empresa ya sea grande o pequeña, que desee alcanzar una mejora continua dentro del ambiente laboral en el que se desarrollan.

Es un tipo de investigación o estudio crucial que deben tomar aquellos que ocupen los altos cargos o mandos gerenciales de cualquier empresa que deseen crecer de forma sostenible en el tiempo a un nivel competitivo con el fin conocer mejor cuál es la situación interna por la que atraviesa actualmente una empresa, identificar alguna debilidad que requiere poner mayor interés o un mayor énfasis por parte de los funcionarios y no dejar pasar por desapercibido irregularidades que giren en torno a clima organizacional planteando propuestas de mejora para un futuro.

Según Dessler (1979), el clima organizacional es la perspectiva que tiene el colaborador sobre la empresa para la cual trabaja, esto incluye la identificación con la empresa, reconocimiento a los colaboradores, el nivel de jerarquía o estructura de la empresa, recompensa o incentivos al colaborador, relación con los directivos y colegas de trabajo, etc., todo estos elementos internos influyen en el desempeño del colaborador y al mismo tiempo se ve reflejado en el comportamiento del individuo. (Dessler, 1979).

Por otro lado, Brunet (1987) considera al clima organizacional como el espacio físico, compuesto por los comportamientos, percepciones del personal, valores, actitudes, de los colaboradores y que están relacionadas con la satisfacción y la productividad de la organización. El espacio físico organizacional también está compuesto por las variables como: incentivos y llamadas de atención, el liderazgo, las discrepancias del personal, la inspección laboral, entre otro. (Ramos, 2012).

Según los autores Reichers y Schneider (1990) el clima organizacional consiste en que los miembros de la organización desean alcanzar estabilidad y seguridad laboral, es decir, que los miembros o participantes de la organización son quienes determinan su cultura y así mismo las percepciones de los individuos determinan los valores, principios, tradiciones, creencias, conductas, comportamientos, actitudes, mitos, formas de hacer las cosas entre otros y esto es lo que compone una cultura organizacional. Es cierto que clima y cultura son dos conceptos que dependen uno del otro. (Schneider, B., Bowen, D.E., Ehrhart M.G., Holcombe K.M., 2000).

Una definición proporcionada por Stephen Robbins (2017), se refiere al clima organizacional como la perspectiva de la organización, en otras palabras, representa la identidad propia de la organización y que está integrada por valores, costumbres y prácticas. Además, manifiesta que el clima organizacional está compuesto por instituciones y factores externos que estimulan el desempeño del individuo. (Robbins S. P., 2017).

Forehand y Gilmer citado por Dessler, (1993) el clima organizacional representa al entorno compuesto por caracteres que describen a la empresa y que influyen en la conducta del personal que lo forma. (Dessler, 1979, pág. 181).

Según Goncalves (1997), considera que es necesario resaltar que el clima organizacional se refiere a las peculiaridades inherentes del ambiente laboral, las cuales

son percibidas directa o indirectamente por los miembros de la empresa y esto influye en el desempeño de cada uno de ellos, así como en el comportamiento. (Goncalves, 1997).

Salazar, Guerrero, Machado, Cañedo (2009), describen al clima organizacional como el resultado de la interacción entre los rasgos que definen a las personas y a la organización. Afirman “el clima organizacional es un componente esencial para la elevación de la productividad laboral. El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura.”, de lo que se deduce es que el clima organizacional se encuentra en gran medida ligado a la productividad de la empresa y esto depende principalmente de la relación que existe entre la empresa y sus colaboradores y a esto se le suma el conocimiento y la cultura lo que conlleva a lograr las metas propuestas por la organización. (Salazar, J., Machado, Y., Guerrero, J. & Cañedo, R., 2009).

Según Chiavenato (2011) sostiene que un clima organizacional adecuado es cuando se logra satisfacer las necesidades de los trabajadores y a su vez eleva la confianza, por el contrario, un clima organizacional resulta inadecuado cuando se frustran esas necesidades, y necesitan de un empuje motivacional que proporcione un equilibrio o cierta estabilidad emocional para los miembros de la empresa. (Rodríguez, 2016, pág. 86).

Según nuestro punto de vista, después de haber ahondado a profundidad bajo el concepto de clima organizacional, consideramos que el clima organizacional es una conexión entre la empresa y sus colaboradores (feedback), donde se genera un sentimiento mutuo de afiliación entre los miembros de acuerdo al ambiente físico que lo rodea, las políticas, normas, valores, principios, puntos de vista personal, etc., lo que se denomina como cultura organizacional y esto se ve reflejado en la productividad y crecimiento de la empresa.

Un personal contento es un personal motivado para realizar sus funciones, por el contrario, cuando un personal se siente triste es menos productivo, vende poco y son menos creativos.

### ***1.3.1. Características del clima organizacional.***

Para comprender mejor y tener una noción de las principales características de clima organizacional son las que se describen a continuación según el autor Goncalvez (1997), en su libro “Dimensiones del Clima Organizacional” las clasifica de la siguiente forma:

**Tabla 1**  
*Características de Clima Organizacional*

<b>Principales Características de Clima Organizacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Clima Organizacional repercute en la conducta del individuo</li> <li>• El Clima organizacional posee características internas o externas, respecto al ambiente laboral.</li> <li>• El clima organizacional puede ser percibido de forma directa o indirecta por los miembros de la organización.</li> <li>• El Clima Organizacional está conformado por un ambiente dinámico y altamente competitivo.</li> <li>• Las características del clima organizacional permanecen a lo largo del tiempo.</li> </ul>

Nota: (Goncalvez, 1998). Recuperado el 13 de junio para la investigación realizada, 2019.

A manera de resumen, un clima organizacional dependerá de la percepción que tengan los miembros de la organización influyendo de forma positiva o negativa.

Entre un resultado favorable por parte de los colaboradores hacia la organización pueden ser: mejor comunicación, satisfacción, logro, identificación, afiliación, productividad, bajo nivel de rotación, creatividad y mejor actitud.

Entre un resultado desfavorable cabe mencionar: insatisfacción, ausentismo, accidentes de trabajo, calidad deficiente, alto nivel de rotación, baja productividad, poca motivación.

Cabe resaltar que el clima organizacional y el comportamiento de las personas guardan una buena conexión, porque el clima organizacional produce un cambio sobre las personas, es decir, lo que perciban los individuos sobre el clima organizacional dependerá mucho de su comportamiento y modo de desenvolverse en el medio.

Para concluir, las personas actúan de acuerdo a sus principios, valores, creencias, experiencias, vivencias, emociones, es decir, las características del comportamiento de las personas provocan un impacto sobre el clima organizacional.

### ***1.3.2. Tipos de Clima Organizacional basado en el modelo de Likert – 1968.***

En un estudio, según los sistemas propuestos por Likert (1968), el significado de clima organizacional consta de cuatro tipos:

**Tabla 2***Tipo de Clima Organizacional basado en el Modelo de Likert-1968*

<b>Clima autoritario- explotador</b>	<b>Clima autoritario- paternalista</b>	<b>Clima participativo- consultivo</b>	<b>Clima de participación en grupos</b>
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleado por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utiliza recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos solo ocasionalmente.	Las motivaciones de los empleados se da por su participación, e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman unicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados a tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diceminada en toda la organización.



La comunicación y no existe mas que en forma de directrices e instrucciones específicas. Counicaciones Verticales.	Prevalecen comunicaciones y forma de control descendente sobre ascendente.	La comunicación es descendente,el controll se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente- descendente y lateral.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

---

(Dessler, 1979). Recuperado el 13 de abril del 2019.

Según el tipo de Clima Organizacional, la empresa Andes Yarn S.A.C. pertenece al Clima Participativo- Consultivo del Sistema III, porque consideramos que existe una relación de confianza entre jefes y subordinados así mismo el desempeño del trabajador se ve reflejado en la productividad.

### ***1.3.3. Relación de Clima Organizacional con otros conceptos.***

Es frecuente que se consideren otros términos relacionados al concepto de clima organizacional tales como motivación, satisfacción, clima y cultura organizacional. Resulta conveniente explicar cada uno de ellos, como se ve a continuación:

#### **a) Satisfacción:**

Se refiere a aquella actitud favorable o desfavorable que presenta el colaborador hacia su puesto de trabajo. Es decir, un trabajador que refleje una actitud positiva hacia su puesto de trabajo se considera con un alto nivel de satisfacción laboral. Mientras que un trabajador que refleje una actitud negativa hacia su puesto de trabajo usualmente se considera con un nivel de satisfacción laboral bajo. (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010).

En cambio, Brunet (2011) en su libro “El Clima de Trabajo en las Organizaciones” sostiene que los valores, creencias, actitudes, comportamientos, opiniones personales y de los demás empleados forman parte del ambiente organizacional en el que los trabajadores son capaces de desenvolverse libremente. Existen variables resultantes que de alguna manera ayudan a determinar el clima organizacional como por ejemplo la productividad, rendimiento y la satisfacción. (Ramos, 2012, pág. 16).

Es decir, si el colaborador se encuentra satisfecho con su trabajo, es porque probablemente perciba un buen clima organizacional, por lo tanto, su desempeño o su rendimiento en las actividades laborales que realiza responde a las exigencias.

Si resulta cierto que clima organizacional y satisfacción laboral tienen relación, a su vez es importante conocer las diferencias entre ambas variables y poder distinguirlas a través de los instrumentos de medición que se utilicen para cada una de ellas.

b) Motivación:

La motivación está relacionada muchas veces con la moral. Es así, que la motivación no es una característica personal que defina a una determinada persona y la diferencie de otra. Sino que depende de los escenarios o de las circunstancias en la que una persona se sienta motivada o no. Es fundamental que gerentes tengan la capacidad de motivar a sus empleados con el objetivo de crear un buen lugar de trabajo, y ellos puedan dar lo mejor de sí en el día a día, esto traería consigo grandes recompensas no solo para la empresa sino para el colaborador.

En otras palabras, la motivación es el deseo de hacer las cosas con mucha energía, dirección y persistencia para beneficio propio y de la empresa. (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010, pág. 341).

De acuerdo a Chiavenato (2011) citado por Ramos (2012) indica que las personas hoy por hoy se adaptan fácilmente a los cambios que se presentan en cualquier evento o situación, con el fin de mantenerse estable emocionalmente y satisfacer sus necesidades personales. Además, habla de un proceso de adaptación, que involucra no solo las necesidades de orden inferior; sino que también intervienen las necesidades de orden superior.

Un trabajador presenta una motivación alta cuando percibe que su ambiente laboral es próspero, como resultado de esto se obtendrá un mayor entusiasmo a la hora de ir a trabajar, mejor colaboración con el equipo de trabajo, esfuerzo y empeño por alcanzar las metas.

Por el contrario, un trabajador que se encuentre desmotivado, puede ser por diversos factores externos o internos que influyen en su desempeño o rendimiento, se observará un ambiente laboral desfavorable, y esto evidenciará un desinterés a la hora de ir a trabajar, apatía con el equipo de trabajo, inconformidad con las labores o hasta un grave cuadro de depresión o estrés. (Ramos, 2012, págs. 25-26).

#### ***1.3.4. Teorías de la Motivación.***

Para comenzar, se explicarán cuatro teorías sobre la motivación: “Jerarquía de las Necesidades”, la “Teoría “X” y “Y” y la Teoría de “Los dos factores de Herzberg” y la “Teoría de las tres necesidades”, siendo estas las más importantes porque de allí se desprenden otras teorías contemporáneas sobre la motivación, aunque algunos gerentes las sigan poniendo en práctica.

##### **A. Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow**

En 1943, Maslow propone su “Teoría de la Motivación Humana”, este autor plantea que en el interior de cada individuo se vive una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Como muestra la figura, cada nivel de la jerarquía de necesidades debe satisfacerse por completo y en el siguiente orden:

- Las necesidades fisiológicas, son aquellas que resultan indispensables para sobrevivir, tales como satisfacer las necesidades básicas de alimentación, sueño, sed, y otras necesidades corporales para poder sentirse satisfecho.
- La necesidad de seguridad, se refiere a aquella necesidad donde uno se sienta protegido contra cualquier daño físico y emocional, por ejemplo: el sentirse estable económicamente, un empleo, un salario, un agradable ambiente de trabajo, salud, pensiones, seguros, etc.
- La necesidad social o de afecto, pertenencia o amor, consiste en mantener una relación afectiva con otras personas, el sentimiento de “familia”, aceptación y amistad. Por ejemplo: integración y formación de equipos de trabajo, actividades culturales, religiosas, deportivas, etc.
- La necesidad de estima o reconocimiento, es aquella necesidad donde incluye el respeto por los demás, así como el respeto hacia uno mismo, por ejemplo: incentivos, premios y reconocimiento por un ser un buen colaborador, estatus, amor propio, prestigio, capacidad, atención, etc.
- La necesidad de autorrealización, se refiere a la capacidad para convertirse en lo que uno quiere llegar a ser en el futuro, a través del crecimiento, alcanzar su potencial y satisfacción personal. (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2014).

La Jerarquía de las necesidades de Maslow contiene cuatro necesidades básicas y una necesidad de crecimiento. Las dos primeras necesidades, que son las fisiológicas y de seguridad, también conocidas como necesidades de orden inferior, son aquellas con las que nacemos y son de vital importancia para sobrevivir. Son universales y se compensan de forma externa.

Las otras tres necesidades que son de amor, estima y autorrealización son conocidas como necesidades de orden superior que se satisfacen de forma interna. Se adquieren a través de la experiencia, se desarrollan según su crecimiento y la madurez forjando así el carácter, personalidad, forma de ser y de pensar. (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2014).



Figura 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow

Fuente: (Maslow, Frager, Robert, & Fadiman, 2014)

Maslow, A. H., Frager, R. D., R. D., & Fadiman, J.

(2014). *Motivation and Personality* (12a ed.). Upper

Saddle River, NJ: Adaptado con autorización de Pearson

Education Inc.

Esta teoría proporcionó un apoyo empírico, aunque varios estudios trataron de darle validez no pudieron hacerlo.

## B. Teoría X y Y de Douglas McGregor:

Douglas McGregor es mejor conocido por proponer dos perspectivas de ver al ser humano. Una de ellas es principalmente negativa al cual denominó como la “Teoría X” mientras que la otra es principalmente positiva al cual denominó como la “Teoría Y”.

## 1. Teoría X:

Se establecen cuatro suposiciones negativas y estas son:

- Los colaboradores tienen pocas ambiciones y prefieren más su propia seguridad.
- A los colaboradores les desagrada su trabajo y menor que los supervisen.
- Los colaboradores se rehúsan a asumir responsabilidades.
- Es necesario la supervisión para que los colaboradores trabajen de forma efectiva.

## 2. Teoría Y:

Se establecen cuatro suposiciones positivas y estas son:

- A los colaboradores les gusta su trabajo, sienten un agrado porque aman lo que hacen.
- Los colaboradores son capaces de dirigirse a ellos mismos (autonomía), están motivados con lo que se proponen.
- Los colaboradores buscan aprender y asumir responsabilidades.
- Los colaboradores son capaces de tomar decisiones totalmente innovadoras e independientes.

Lamentablemente, esta teoría no tiene evidencia alguna que haya confirmado la validez de las dos suposiciones a cerca de la naturaleza humana. (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2014, págs. 341-342).

### C. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg:

Esta teoría fue creada por el psicólogo Frederick Herzberg, propuso que los factores intrínsecos o motivacionales (logro, reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, la perseverancia y crecimiento) se relacionan con la satisfacción en el trabajo y que los factores extrínsecos o de higiene se relacionan con la insatisfacción laboral (políticas de la compañía, supervisión, salario, compañerismo, estatus, vida personal, seguridad, relación con los jefes y/ directivos).

Se decía que los gerentes deseaban eliminar aquellos factores que producirían satisfacción laboral pero no necesariamente lograrían motivar del todo a sus colaboradores. Es por eso que Herzberg intentó enfatizar los motivadores (como se muestra en la siguiente figura 2 en el lado izquierdo), representando a los factores intrínsecos que generan satisfacción laboral. (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2014, pág. 343).

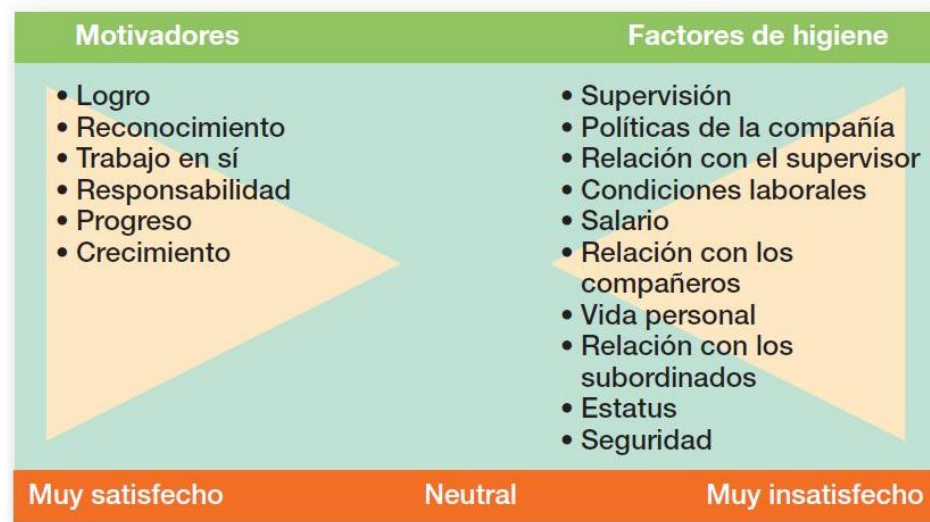


Figura 2. Factores de Frederick Herzberg

Fuente: (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2014) Robbins, S.P. & Coulter, M. (2014). "Administración". (L. Madrigal , & L. Pineda , Trads.) México: Prentice Hall. 12° Ed.

Esta teoría fue muy popular, sin embargo, fue muy criticada por sus procedimientos y metodologías, asegurando que esta teoría fue demasiado simplista. (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2014)

D. Teoría de las tres necesidades de McClelland:

Según Robbins (2014), ésta teoría fue propuesta por David McClelland, sostiene que el ser humano tiene tres necesidades que son los principales impulsos en el trabajo: logro, poder y afiliación, donde se describe a continuación:

- Necesidades de Logro (nAch): Consiste en aquel deseo por alcanzar el éxito, de luchar por las aspiraciones que uno pueda tener a futuro y tratar de sobresalir. Este tipo de personas se distinguen de los demás, por su increíble afán de triunfar, poder ser más eficiente realizando cualquier actividad entregando todo el potencial y dando lo mejor de sí.
- Necesidades de Poder (nPow): Consiste en hacer que otros se adecúen a un determinado comportamiento de tal forma que no se lograría con ningún otro medio. A este tipo de personas les apasiona ejercer un tipo de influencia y control sobre los demás, prefieren ser los propios jefes y sentirse como en competencia que estén orientados al status que por alcanzar resultados.
- Necesidades de Afiliación (nAff): Consiste en que un individuo sea aceptado por los demás. Este tipo de personas se inclinan por entablar relaciones interpersonales, amigables y cercanas. Prefieren una situación en donde tengan que cooperar, el trabajo en equipo y donde exista la comprensión mutua más que competir. (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2014, pág. 344)





Figura 3. Comparación de las Perspectivas de satisfacción - insatisfacción

Fuente: (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2014) Adaptado de Robbins, S. & Coulter, M. (2014). Administración. (L. Madrigal, & L. Pineda, Trad.) 12ª. Ed. México. Pearson Education Inc.

### ***1.3.5. Dimensiones del Clima Organizacional.***

Litwin y Stinger (1998), enuncian nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. (Litwin, G. & Stringer, H., 1998).

#### **A. Estructura:**

Se refiere a la forma en la que se distribuye el personal según niveles jerárquicos sin importar el puesto que se ocupa, lo que se denomina una estructura organizacional. Para el funcionamiento de dicha estructura será necesario el establecimiento de reglas y/o normas que se estipulen, procedimientos, que ayuden al buen desarrollo de las actividades de la compañía. Para Chiavenato (2000) existen 3 modelos de organización o estructura: estructura simple, estructura matricial y estructura en forma de red. La conformación de una estructura organizacional idónea facilitará la retroalimentación entre departamentos indistintamente.

#### **B. Responsabilidad (empowerment):**

Consiste en la autonomía que tienen los operativos, administrativos, gerencias de la organización sobre la participación en la toma de decisiones compartiendo información

relevante relacionada a su puesto de trabajo. En otras palabras, ellos mismos tienen el sentimiento de ser su propio jefe, de ser responsables de sus acciones por sí mismos, no existe la necesidad de estar bajo supervisión o de un dominio de control.

C. Recompensa:

Se refiere a la retribución económica o emocional que el jefe otorga a sus colaboradores a cambio de un servicio prestado. Por ejemplo, una remuneración justa y el mero hecho de un reconocimiento por el esfuerzo y la dedicación.

D. Desafío:

Corresponde a los retos que exige el trabajo y que tienen que enfrentar los colaboradores en su día a día. Se trata de promover y tomar riesgos para el cumplimiento de las metas específicas. Los desafíos o retos son indispensables para conseguir un clima saludable que toda organización necesita.

E. Relaciones:

Hace referencia a las relaciones sociales que se van desarrollando entre jefes y subordinados formando un grato ambiente de trabajo. En resumen, consiste en desarrollar una armonía dentro de la organización.

F. Cooperación:

Consiste en impartir un sentimiento de servicio con el equipo de trabajo. Lo que se resalta es la cooperación, compenetración y comunicación que debe existir entre cualquier departamento de la compañía.

#### G. Estándares:

Consiste en la fijación de patrones o esquemas que otorguen su cumplimiento y respeto por los miembros de la organización, prevaleciendo la justicia y equidad.

#### H. Conflictos:

Consiste en aceptar cualquier tipo de opiniones, críticas, desavenencias entre los miembros de la organización, tanto entre jefes o subordinados o entre colaboradores de un mismo nivel.

#### I. Identidad:

Se entiende como el “sentimiento de pertenencia” a la organización, el orgullo de formar parte de la empresa y sentir la emoción de crear valor para el cumplimiento de las metas específicas. (Litwin, G. & Stringer, H., 1998, págs. 32-34).

#### ***1.3.6. Modelo Great Place to Work.***

El modelo Great Place to Work, es una plataforma de nivel mundial donde se enlistan los 55 mejores lugares para trabajar en un ranking reconocido “Best Workplaces” y se crea con el propósito de brindar asesoría y consultoría de investigación, capacitación y de cierta forma medir algunos parámetros como el clima organizacional de distintas empresas de todo el mundo.

Es por ello que existen dos percepciones que ayudan a evaluar el clima organizacional en base a encuestas, en primer lugar se encuentra el Trust Index (perspectiva del empleado), se caracteriza por ser una encuesta que va dirigida a los colaboradores de cada compañía, que consta de 54 ítems, basado en una escala de Likert (preguntas cerradas), y en segundo lugar, se encuentra Culture Audit (perspectiva del management),

es un tipo de cuestionario donde agrupan o reúnen políticas y prácticas que la empresa aplica para establecer una relación con los colaboradores, este cuestionario va dirigido para el Área de Recursos Humanos. (Barranco, 2002).

Según Espinoza (2018), en el centro de la organización se encuentra la confianza (en relación a los directivos de la empresa), siendo la principal dimensión porque cuando las demás dimensiones son percibidas por sus colaboradores se activa o se establece una relación de confianza, de ella se desprenden otras dimensiones como la credibilidad (basado en la comunicación, competencia e integridad), imparcialidad (basado en la equidad, ausencia de favoritismos y justicia), respeto (basado en el apoyo, colaboración y cuidado), camaradería basado en las relaciones cercanas, hospitalidad, sentido de unidad), orgullo (basado en el trabajo individual, equipo y organización).

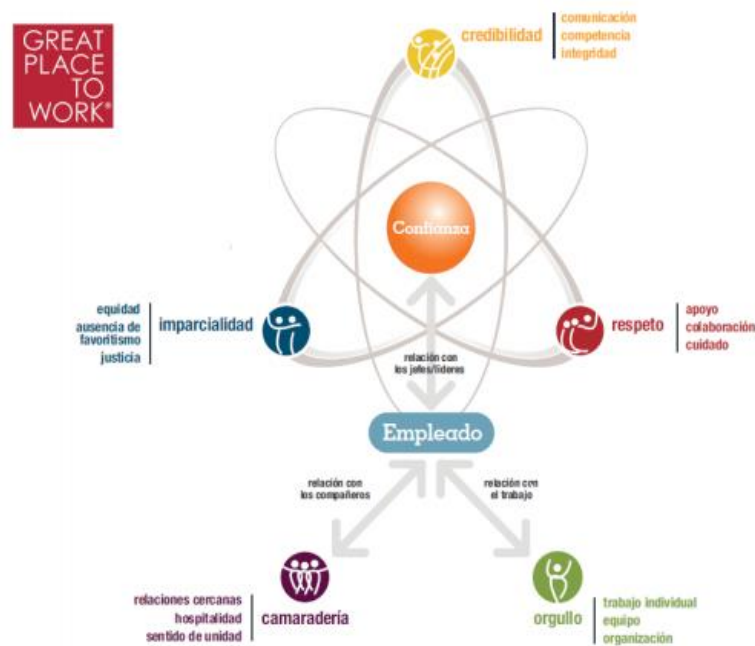


Figura 4. Dimensiones del Modelo Great Place to Work

Fuente: (Great Place to Work, 2018) La siguiente figura representa las cuatro dimensiones que giran en torno a la confianza, siendo esta el eje principal, capaz de conectar a las demás dimensiones con la organización como un todo. Elaborado por Great Place to Work (2018). Greatplacetowork.com.pe Recuperado el 24 de abril del 2019.

## Dimensiones del Modelo Great Place to Work

### a. Credibilidad:

Consiste en la comunicación efectiva entre los directivos y colaboradores con respecto a los planes u objetivos propuestos por la empresa. Los directivos valoran mucho las opiniones de sus colaboradores, ya que ellos están muy comprometidos con lo que conocen y hacen en su trabajo.

Asimismo, los directivos saben manejar adecuadamente al personal cuando se trata de colocar en primer plano al capital humano, que es un factor clave para lograr cualquier propósito que demande la empresa.

Según, una definición por el Institute Great Place to Work México (2017), el estudio del Great Place to Work pone su enfoque en el nivel de confianza entre los trabajadores y las organizaciones, y es por ello que tiene más de 17 años liderando encuestas de clima y cultura organizacional que generen los mejores lugares de trabajo para todos.

Según una investigación por De Lama R. (s.f.), un trabajo en conjunto, es decir, un trabajo en equipo, debe ser formado principalmente por algún directivo, de tal

manera que los directivos mantengan informado a sus colaboradores, y estos sigan sus pasos o lo tomen como base de acuerdo a las siguientes características:

- Comunicación efectiva, abierta y accesible.
- Palabras transformadas en acciones.

Cuando se habla de credibilidad, se entiende por la forma en como los colaboradores perciben a sus superiores y adquieren las siguientes capacidades:

**Tabla 3***Componentes de la dimensión credibilidad*

<b>Componentes de la Dimensión Credibilidad</b>	
<b>Comunicación</b>	Retroalimentación efectiva respecto a la información que proporciona la empresa a sus colaboradores.
	Alinear la información con las estrategias de la empresa
<b>Habilidad gerencial</b>	Capacidad de los jefes de conducir a los colaboradores al desarrollo de competencias y orientación hacia la visión de la empresa.
	Técnica de coordinar recursos.
<b>Integridad</b>	Brindar autonomía a los colaboradores.
	Nace con el actuar correcto de los jefes hacia los colaboradores, cumpliendo y haciendo respetar su palabra para el buen manejo de la empresa.
	Compromiso con sus colaboradores, y temas éticos.

Nota: La siguiente tabla muestra los comportamientos clave que generan la dimensión de credibilidad: comunicación, habilidad gerencial, integridad.

Adaptado de (Espinoza L. , Metodología del great place to work, 2018). Recuperado el 24 de abril del 2018. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

b. Respeto:

Según los autores Sierra y Bestratén (2014), la segunda dimensión más importante, considerada por el modelo Great Place to Work, se refiere a la forma de como integran a los colaboradores a formar parte de la empresa, es decir, la forma de como los hacen sentir (reconocimiento, estima, valoración, bienestar, equilibrio,

etc.). Es el contacto entre el jefe y colaborador ante la participación, realización de actividades o propuestas promoviendo la colaboración entre los colaboradores.

A todo esto, se le suma la percepción sobre como los jefes promueven de cierta forma un desarrollo profesional (mayores oportunidades a sus trabajadores), fomentando características propias del respeto como las siguientes:

- Desarrollo profesional de los colaboradores y agradecimiento por el trabajo realizado.
- Participación activa de colaboradores en las decisiones donde estén inmersos.

Según una definición proporcionada por el Institute Great Place to Work, México (2017), el respeto no es otra cosa que ¿cómo los colaboradores piensan que son vistos por sus superiores? (Sierra & Bestratén, 2014).



**Tabla 4***Componentes de la Dimensión Respeto*

<b>Componentes de la Dimensión Respeto</b>	
<b>Apoyo profesional</b>	Facilitar recursos y herramientas necesarias al momento de desempeñar el trabajo.
	Reconocimiento de la labor de los trabajadores.
<b>Colaboración</b>	Búsqueda de recomendaciones y/o sugerencias para la mejora de la empresa.
	Comprometer en las decisiones que amerite su trabajo.
<b>Valoración del individuo</b>	Equilibrio de la vida personal con lo profesional.
	Bienestar del colaborador, capacidad de cubrir sus necesidades.
	Brindar un lugar de trabajo seguro

**Nota:** La siguiente tabla representa los comportamientos clave que generan la Dimensión de respeto: apoyo profesional, colaboración, valoración del individuo. Adaptado de (Espinoza L. , metodología Great Place to work., 2018), Recuperado el 24 de abril del 2018. Elaboración propia.

c. Imparcialidad:

Ser justo o imparcial significa actuar sin hacer distinciones o diferencias entre uno y otro colaborador, sobre todo en temas relacionados a cualquier expresión monetaria (salario, beneficios, bonos y compensaciones), impartiendo el principio de igualdad de oportunidades por los altos mandos gerenciales.

La imparcialidad se basa en tres comportamientos generadores de la confianza:

- Igualdad de reconocimientos para quienes lo merecen.
- Imparcialidad en cuanto ascenso, sin favoritismo.
- Justicia evitando discriminación.

Según Espinoza (2018) en el Great Place to Work Institute México (2017), afirma que la imparcialidad o justicia es la deserción de preferencias o favoritismos entre unos y otros miembros de la organización. La imparcialidad o equidad consta de tres competencias que se describen a continuación:

**Tabla 5**

*Componentes de la dimensión imparcialidad*

<b>Componentes de la Dimensión Imparcialidad</b>	
<b>Equidad</b>	La distribución de recompensas debe ser igual para todos.
	Convivencia sin importar la posición/cargo
<b>Imparcialidad</b>	Evaluación justa de cada persona en su puesto de trabajo, sin favoritismo
<b>Justicia</b>	Trato justo en el lugar de trabajo

Nota: La siguiente tabla representa los comportamientos deseables que generan la dimensión de Imparcialidad: equidad, imparcialidad, justicia. Adaptado de (Espinoza L. , Metodología Great Place to Work, 2018). Recuperado el 24 de abril del 2018.

d. Orgullo:

Para Vilca (2018), comprende el orgullo que sienten los colaboradores por la ejecución de misiones encomendadas, orgullo con las personas que trabaja y que lo rodean, y orgullo por el lugar donde trabaja.

Se consideran tres comportamientos generadores del orgullo, los que se describen a continuación:

- Trabajo individual
- Trabajo en equipo
- Imagen de la empresa hacia la sociedad, sobre lo que produce, ofrece y genera.

Según el Institute Great Place to Work (2018), orgullo significa la importancia del trabajo, muy aparte de la imagen institucional. El colaborador de hoy en día busca trabajar en un lugar donde se sienta orgulloso de estar ahí, y al mismo tiempo que sus jefes se sientan orgullosos de sus colaboradores por el trabajo que realizan, y valoren el tenerlos como su principal activo que compone a la empresa.

La dimensión orgullo, también se basa en tres competencias.

**Tabla 6***Componentes de la dimensión orgullo*

<b>Componentes de la Dimensión Orgullo</b>	
<b>Orgullo del trabajo</b>	Vocación por el trabajo que realiza, amor por lo que hacen y cuidan su trabajo, antes que nada.
<b>Orgullo del equipo</b>	Trabajan por un objetivo en común. Motivación entre los integrantes de trabajo y evitar descuidar las metas y objetivos propuestos. Creación de una cultura de trabajo en equipo.
<b>Orgullo de la empresa</b>	Sentimiento de pertenencia con el lugar de trabajo. Trabajar en la contribución de la imagen institucional.

Nota: La siguiente tabla representa los comportamientos deseables que generan la dimensión de Orgullo: orgullo del trabajo, orgullo del equipo y orgullo de la empresa. Adaptado de Espinoza, L. (2018). Metodología Great Place to Work. Recuperado el 24 de abril del 2018. Elaboración propia.

e. Camaradería:

Es considerado como el último pilar dentro del modelo Great Place to Work que sostiene al eje principal, la confianza.

Se refiere a las relaciones que se establecen con el equipo de trabajo, es decir, el compañerismo.

El compañerismo se consigue a través de un buen ambiente laboral, personalidad de cada uno, el trato del día a día con los demás colaboradores dentro de su área y con otras áreas o departamentos. Adicionalmente, se perciben algunas características:

- Lugar en el cual la persona puede mostrarse tal y como es realmente.
- Ambiente amigable y cómodo en el cual desarrollar actividades.
- Los colaboradores se sienten como en casa y en familia.

Espinoza (2018), que cita al Modelo Great Place to Work, la dimensión de camaradería o compañerismo se consigue a través de las siguientes competencias.

**Tabla 7***Componentes de la dimensión camaradería*

<b>Componentes de la Dimensión Camaradería</b>	
<b>Cercanía</b>	Fomentar las relaciones interpersonales.
	Compartir la misma cultura entre todos.
<b>Hospitalidad</b>	Cursos de inducción
	Prácticas de bienvenida e involucramiento con los demás.
<b>Sentido de comunidad</b>	Sentido de pertenencia a un grupo de trabajo.
	Participación e integración a una comunidad.
	Sentimiento de familia.

Nota: La siguiente tabla representa los comportamientos deseables que generan la dimensión de Camaradería: cercanía, hospitalidad y sentido de comunidad. Adaptado de Espinoza, L. (2018). Metodología Great Place to Work. Recuperado el 24 de abril del 2018. Elaboración propia.

### ***1.3.7. Definiciones de Satisfacción Laboral.***

Existen muchas definiciones del concepto satisfacción laboral entre algunos autores se destacan:

- a. Según Locke (1976) citado por (Ibarra & García, 2003), la satisfacción laboral la define como el “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”, se entiende como una actitud hacia el trabajo, por ejemplo, la señora María Huamani a menudo llega con una actitud positiva al trabajo desempeñándose de una forma óptima, realizando el pintado de madejas al término de su jornada entrega un servicio de calidad y esto es valorado por el cliente. (Ibarra, L. & García, M., 2003).

- b. En relación con esto Gibson (1985), citado por Ruiz (2009), define a la satisfacción laboral de acuerdo a la medida en que se satisfacen las necesidades de los colaboradores de una empresa. (Ruíz, 2009).
- c. Davis y Newstrom (2003), en un conjunto de estudios realizados consideran que la satisfacción de los colaboradores es una parte importante dentro de la organización. Además, la satisfacción de los colaboradores depende de una actitud positiva (se entiende como actitud positiva a los buenos valores y creencias que es capaz de formar el colaborador), y esto se traduce en la forma en cómo se desarrolla frente a su puesto de trabajo. (Ruíz, 2009).
- d. Según Wringht y Bonett (2007), asegura que cuando el personal muestra una satisfacción laboral netamente alta, como consecuencia probablemente ellos permanezcan en sus puestos de trabajo donde el compromiso es alto, la motivación es alta y la productividad es alta. En cambio, cuando en el ambiente de trabajo se percibe una satisfacción laboral baja por parte de los colaboradores, estos son aptos para salir y buscar otras oportunidades de trabajo, donde el compromiso es bajo, la motivación es baja y la productividad es baja.

Por ejemplo, cuando el colaborador dentro de la empresa no se siente identificado por distintos factores (salarial, oportunidad de ascenso, relación con los colegas, jefes, capacitación al personal, condiciones de trabajo, etc.), el trabajador toma la decisión de buscar otras ofertas de trabajo que se ajusten a sus necesidades recuperando su propia seguridad con el entorno. (Ruíz, 2009).

- e. En cambio, Robbins (1999), define la satisfacción laboral como la “diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían de recibir”, teniendo en cuenta una actitud positiva por parte del trabajador que posee un alto nivel de satisfacción, caso contrario si una persona se encuentra insatisfecha va tener actitudes totalmente negativas.

Después de haber analizado anteriormente los diversos autores con respecto a la definición de satisfacción laboral, llegamos a la conclusión que para nosotros es la aprobación o la aceptación del colaborador en base a la percepción respecto del entorno laboral, ya que es muy importante porque está relacionado con el buen funcionamiento de la empresa, los niveles de rentabilidad y productividad.

### ***1.3.8. Teorías o modelos de explicación de Satisfacción Laboral.***

A continuación, se expondrán y se detallarán las posibles teorías complementarias de la satisfacción laboral: la “Teoría de la Discrepancia”, “Teoría de la Satisfacción por facetas” y la “Teoría de los eventos situacionales”, según Locke (1968), citado por (Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. & Sáenz, I., 2012)

- **Teoría de la Discrepancia:**

Locke (1968), sostiene que la satisfacción laboral está asociada con el estado emotivo, es decir, cuan interesado se encuentra el colaborador frente a las labores con el fin de conseguir los objetivos propuestos, a su vez, la insatisfacción laboral estará asociada a la ausencia de emotividad, es decir, el desinterés que presenta el colaborador frente a las labores para conseguir cualquier objetivo. (Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. & Sáenz, I., 2012).

Asimismo, Locke (1968) clasifica a la discrepancia en tres elementos que se describen a continuación: La satisfacción respecto a las dimensiones del trabajo (evaluación de diversas dimensiones del carácter individual), descripción de las dimensiones (experiencias relacionadas al trabajo) y relevancia de las dimensiones (importancia de las dimensiones respecto al trabajo).



- Teoría de la Satisfacción según sus facetas

Para Lawler (1973) “sostiene que la satisfacción laboral resulta del grado de discrepancia entre lo que el individuo piensa que debería de recibir y lo que recibe actualmente en relación con las facetas y la ponderación que tiene para el sujeto”. (Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. & Sáenz, I., 2012)

- Teoría de los eventos situacionales

Primero es necesario definir evento o característica situacional, se refiere aquel aspecto laboral donde el trabajador predispone a estimar antes de ocupar un puesto de trabajo, como, por ejemplo, las condiciones de trabajo, el salario, oportunidad de crecimiento, supervisión, clima laboral, etc.), esta teoría sostiene que la satisfacción laboral está determinada por cada uno de esos eventos o características situacionales. Asimismo, estos eventos o facetas no son capaz de evaluarse antes de ocupar un puesto de trabajo, sino después. (Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. & Sáenz, I., 2012).

### **1.3.9. Dimensiones de la Satisfacción Laboral.**

- Comunicación y Feedback de los jefes:

El feedback en el entorno laboral, consiste en proporcionar a los colaboradores una retroalimentación apropiada con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales entre el equipo de trabajo y garantizar el cumplimiento de las metas propuestas.

En parte, los propios gerentes son los primeros que deben de fomentar el feedback entre superiores y subordinados el cual permita mejorar el clima organizacional y así afianzar los lazos entre el personal y la empresa. (Florido, 2012).

- **Cultura Organizacional:**

El término cultura organizacional se describe como los valores, principios, tradiciones y sobre todo la forma en la que se hacen las cosas que inciden en el comportamiento de los que conforman la organización.

El concepto cultura organizacional involucra tres cosas. Primero, la percepción, es decir, la forma como perciben los colaboradores el entorno basado en la experiencia que tienen. Segundo, la cultura organizacional es descriptiva, porque los colaboradores perciben la cultura, pero no de acuerdo a sus preferencias, y por último la cultura es compartida entre el equipo de trabajo de acuerdo a las distintas experiencias que pudieran tener. (Robbins, 2010, págs. 46-47).

Según, la figura N° 5, señala que existen siete dimensiones de la cultura organizacional:

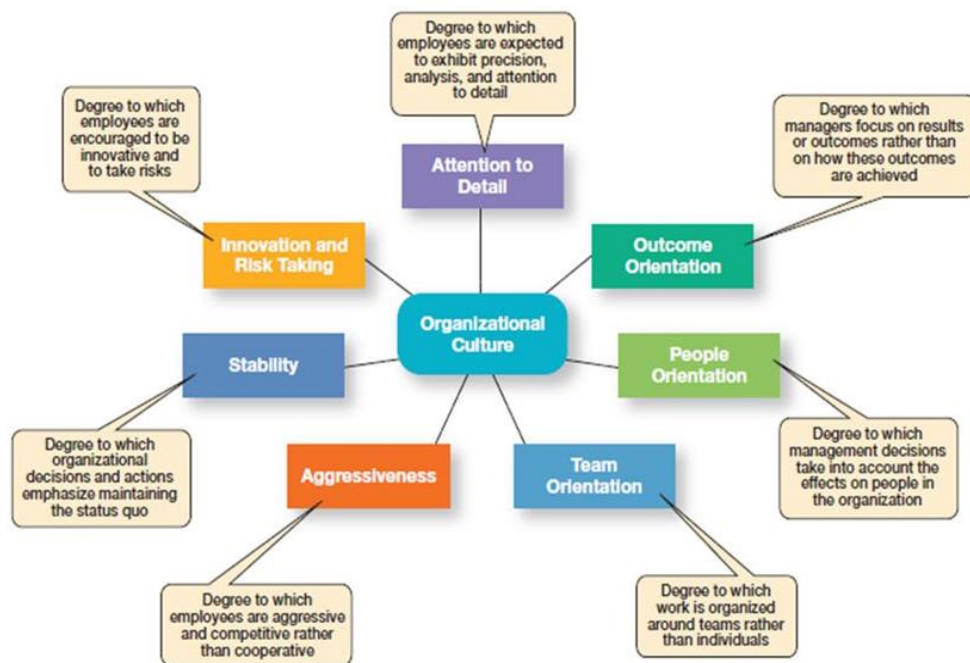


Figura 5. Dimensiones de la Cultura Organizacional

Fuente: (Robbins, S.P. & Coulter, M., 2010). Robbins, S.P. & Coulter, M. (2010).

"Administración" (10 ed.). México: Prentice Hall

Se refiere a los comportamientos clave que realicen los ejecutivos o jefes dentro de la organización, como el deseo del bien común por los miembros de la empresa con el fin de generar satisfacción en el entorno. Por ejemplo, haciendo que su palabra se respete, que admita sus errores, que actúe con profesionalismo y ética, etc.

- Oportunidad de Crecimiento:

Se refiere a las posibilidades que los directivos ofrecen a sus colaboradores la capacidad de desenvolverse en el ámbito profesional y se proyecten un futuro donde tengan clara la idea de la dirección de crecimiento profesional.

En una entrevista García L. consultor y docente en Talento Humano, señaló que línea de carrera se asocia al futuro que los colaboradores buscan por naturaleza propia, es indudable que un colaborador que tenga la oportunidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la organización, abandone fácilmente su puesto de trabajo.

Hoy en día en el Perú, las empresas apuestan por ofrecer una línea de carrera o una oportunidad de crecimiento ya que este se encuentra asociado directamente a la retención del talento humano. (Carranza, 2018)

- Salario Económico y Emocional:

Se refiere a la retribución económica que se le otorga al colaborador y este está satisfecho, de igual forma con respecto a la retribución emocional, que no es algo tangible sino por el contrario es una retribución total que percibe el colaborador de la propia empresa. En otras palabras, la retribución emocional es el equilibrio que existe entre su trabajo y su vida personal sintiéndose motivado, integrado, valorado, etc. (Carrillo, 2014).

### ***1.3.10. Dimensiones de Satisfacción Laboral según Locke.***

Locke (1979) pretendió evaluar las dimensiones que dependen de la satisfacción laboral en el trabajo, es por ello que las agrupó en aspectos que se relacionan al tema laboral, y las clasifica de la siguiente manera:

- Satisfacción con el salario:

Consiste en la repartición monetaria de forma justa y equitativa entre todos los colaboradores de la empresa. Anteriormente, en la “teoría de la equidad” se compara entre lo que el colaborador obtiene de su trabajo (resultados) con lo que contribuye a la empresa (aportaciones), es decir, el colaborador compara su propio salario con la de los demás, para ver si es equitativo. Por ejemplo, en un estudio de 1995, realizado a trabajadores estadounidenses, indican que el 60% de ellos se sentían satisfechos en sus empleos. Sin embargo, en el 2007, este porcentaje se redujo a menos del 50%. Aunque la satisfacción laboral tiende a incrementarse a medida que el salario aumenta. Solo el 52% de las personas que ganan más de \$50, 000 están satisfechas con su empleo, esto explica que un mejor salario es una condicionante para obtener una mayor satisfacción laboral. (Ruíz, 2009, págs. 27-28).

- Satisfacción con el reconocimiento:

No se refiere a un incremento del salario o un premio considerable, sino que implica ser apreciado y no ignorado por aquellos que ocupan los altos mandos directivos. Es una forma en hacerles saber a los colaboradores cuán importantes son para la empresa, fortaleciendo su autoestima, valorando su esfuerzo y dedicación. Posteriormente, se conseguirán resultados excepcionales para el buen funcionamiento de la empresa, cultivando siempre una cultura de reconocimiento. (Martinez M. , 2019).

- Satisfacción con los colegas:

Implica hacer y compartir experiencias con los compañeros de trabajo, amistades, poniendo a prueba sus competencias y capacidades frente a los demás. (Ruíz, 2009, págs. 27-28).

- Satisfacción con la organización y dirección:

Incluye los beneficios al colaborador, incremento del salario, condiciones de trabajo, carga laboral, promociones, reconocimiento, entre otras, y dirección en cuanto, al grado de supervisión y coordinación por el jefe inmediato para perseguir el objetivo en común con la organización. (Ruíz, 2009, págs. 27-28).

- Satisfacción con el puesto de trabajo:

Integrado por las posibilidades de brindar oportunidades a los colaboradores de aplicar sus habilidades y capacidades, reconocimiento por los superiores, equilibrio entre lo profesional como personal, etc. Resulta de cuán importante se siente el colaborador con lo que hace de acuerdo a su puesto de trabajo, de modo que no se sienta afectado negativamente por factores como el estrés, la ira y la frustración que se pueda generar en el ambiente organizacional. (Ruíz, 2009, págs. 27-28).

- Satisfacción con las condiciones de trabajo:

Integrado por un ambiente óptimo para realizar cualquier actividad encomendada y que éstas sean las adecuadas (iluminación, ventilación, tipo de maquinaria, ruido, vibraciones); así como las condiciones organizativas (flexibilidad de horarios, duración de la jornada laboral, permisos, descansos, vacaciones, ambientes óptimos de trabajo) y las condiciones de seguridad para el bienestar propio del colaborador. (Ruíz, 2009, págs. 27-28).

### ***1.3.11. Empresa Andes Yarn S.A.C.***

#### **a) Reseña histórica de la empresa Andes Yarn S.A.C.**

La empresa Andes Yarn S.A.C. Nace en el año 2003, teniendo como fundadores tres socios, el Ingeniero Ramiro Ayta Mejía, como Gerente General, Ingeniero Jaime Villa Cavides, como Gerente de Producción y el Ingeniero José Luis León Tiznado, como Gerente Técnico. En el año 2003, tuvieron la suerte de trabajar juntos, en la cual comenzó esta gran idea de trabajo, se juntaron para exponer sus ideas, pero quién fue su mayor motivación para seguir adelante fue el padre del Ing. José Luis, ya que él era artesano textil y se dedicaba hacer alfombras a mano, el sufría mucho con los colores, ya que siempre le pedían colores nuevos y diseños creativos. El Sr. Andrés Apaza León tenía como cliente a la empresa Michell & Cía. S.A., dicha empresa siempre pedía innovar en los colores de alfombras, diseños, entre otras cosas.

Al Ing. José Luis, siempre le interesó la parte de tintorería porque tiene más afinidad en esta área de los teñidos y propuso la iniciativa de crear esta empresa que se dedique atender a todas aquellas empresas que tengan esta necesidad. Pues bien, ellos vieron la necesidad, es así que surge Andes Yarn S.A.C.

Comenzaron a capacitarse en todas las áreas requeridas, en el área administrativa, para poder optimizar los recursos que tenían y así poder implementar maquinarias, colorantes y ver un local donde puedan ejecutar este proyecto. Siendo su primer local en San Martín de Socabaya.

En el año 2004, el 29 de mayo hicieron pruebas y trabajos contando en ese entonces con una pequeña planta, una máquina de teñido de colorantes y accesorios para laboratorio ubicado en la cocina. A medida que fueron creciendo se fueron expandiendo no solo en cuestión de terreno sino también en clientes, comenzaron en abarcar Juliaca , Puno y Cuzco , pero por otro lado surge la incapacidad de poder responder ante ellos ya que una de estas causas era no contar con personal , en la parte económica todavía no podían pagar los sueldos que se requería, viéndose obligados a trabajar ellos mismos, no

era algo remunerativo , ellos trabajaban a gusto sin recibir nada a cambio y así poder seguir sacando adelante la empresa.

En el 2006, hacen los pedidos, su línea industrial siempre estuvo presente y su línea artesanal empezó a crecer con pocos pedidos, tras relacionarse con Michell & Cia S.A., en el año 2007 vieron reflejado su esfuerzo, obteniendo ingresos significativos.

En el año 2008, se ampliaron más líneas de teñido industrial y teniendo influencia sobre los clientes que tenían Michell & Cía. S.A. Desde ese entonces la línea artesanal era el uso de la lana de alpaca que está en todo su apogeo.

En el año 2010, compraron un terreno en Socabaya, y en el 2011 iniciaron la construcción de su actual planta es así que en este mismo año decidieron mudarse a su nuevo local.

En el año 2017, compraron el terreno que está a su acostado, ya que no se abastecían de tantos pedidos que les hacían, que tuvieron que ampliar más, contratando a más personal, comprando nuevas maquinarias, porque ellos siguieron invirtiendo, no se quedaron con lo que tenían, sino que cada vez fueron mejorando ya que la producción estaba en aumento.

En la actualidad, sigue teniendo una gran acogida en el mercado, ampliando su cartera de clientes, ya que están en la capacidad de poder abarcar más mercado y una excelente recomendación por parte de sus clientes. (Empresa Andes Yarn S.A.C., 2018).



Figura 6. Muestras de madejas teñidas

Fuente: (Empresa Andes Yarn S.A.C, 2019) La presente figura muestra alguno de los servicios, tales como la técnica artesanal, de madejas teñidas en técnica huayco y barrado. Obtenido del archivo de la empresa Andes Yarn S.A.C. Recuperado el 24 de Abril del 2019.



Figura 7. Muestras de madejas teñidas

Fuente: (Empresa Andes Yarn S.A.C, 2019) La presente figura muestra alguno de los servicios, tales como la técnica artesanal, de madejas teñidas en técnica huayco y barrado. Obtenido del archivo de la empresa Andes Yarn S.A.C. Recuperado el 24 de Abril del 2019.





Figura 8. Muestra de estolas con técnica romance

Fuente: (Empresa Andes Yarn S.A.C, 2019) La presente figura muestra el trabajo hecho llamado estolas, teñidas artesanalmente con técnica romance. Obtenido del archivo de la empresa Andes Yarn S.A.C. Recuperado el 24 de abril del 2019.



Figura 9. Muestra madejas teñidas con técnica Hand Paint

Fuente: (Empresa Andes Yarn S.A.C, 2019) Madejas teñidas artesanalmente, utilizando la técnica Hand Paint. Obtenido del archivo de la empresa Andes Yarn S.A.C. Recuperado el 24 de Abril del 2019.



Figura 10. Muestra secado de madejas con técnica Hand Paint

Nota: (Empresa Andes Yarn S.A.C, 2019) La presente figura muestra el secado de madejas con la técnica Hand Paint. Área de Secado. Obtenido del archivo de la empresa Andes Yarn S.A.C. Recuperado el 24 de Abril del 2019.



Figura 11. Muestra de teñido en ollas con técnica Hand Dye

Fuente: (Empresa Andes Yarn S.A.C, 2019) La presente figura muestra el trabajo de teñido en ollas, utilizando la técnica Hand Dye cuatro colores. Obtenido del archivo de la empresa Andes Yarn S.A.C. Recuperado el 24 de Abril del 2019.



Figura 12. Diferentes técnicas artesanales

Fuente: (Empresa Andes Yarn S.A.C, 2019) Esta figura representa las diversas técnicas artesanales utilizadas como Hand Paint, Sal Pimienta, Barrado, combinación de Hand Paint con Sal Pimienta, teñido de lana de alpaca, algodón. Obtenido del archivo de la empresa Andes Yarn S.A.C. Recuperado el 24 de abril del 2019.



Figura 13. Área de devanado

Fuente: (Empresa Andes Yarn S.A.C, 2019) La presente imagen representa el Área de devanado, cuando el cliente final pide que la presentación sea en conos o lo prefieran en madejas. Obtenido del archivo de la empresa Andes Yarn S.A.C. Recuperado el 24 de abril del 2019.

### **3. Desarrollo de la Hipótesis**

#### **3.1. Hipótesis de investigación.**

Dado que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables de gran importancia que ayudan a analizar la situación interna de la organización, es probable que existe una correlación positiva directa entre el clima organizacional y satisfacción laboral.

#### **3.2. Hipótesis nula.**

Es probable que no exista una correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

# **CAPÍTULO III**

## **PLANTEAMIENTO**

### **METODOLÓGICO**

## **CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

### **1. Diseño General de la Investigación**

El diseño de la investigación es no experimental, porque ninguna de las variables será manipulada deliberadamente, sino que serán observadas en su ambiente natural para su posterior análisis y es de corte transversal, porque las recolecciones de los datos serán tomadas una sola vez.

#### **Tipo de estudio o alcance de la investigación.**

El tipo de estudio es relacional, permitirá relacionar la variable clima organizacional con la variable satisfacción laboral.

#### **Método de investigación.**

El método utilizado para esta investigación es analítico inductivo, se pretende llegar a una conclusión general a partir de enunciados o argumentos específicos.

### **2. Unidades de Análisis**

#### **2.1. Técnica de Muestreo**

El muestreo es no probabilístico por conveniencia. Esto significa que la población representa a todos los colaboradores de la empresa Andes Yarn S.A.C. incluyendo a los gerentes, personal administrativo y operativo.

##### **a) Tamaño de la muestra**

El estudio será aplicado al personal vinculado laboralmente con la empresa Andes Yarn S.A.C, a un total de 50 colaboradores entre hombres y mujeres cuyas edades oscilan desde los 20 hasta los 60 años, que ocupan cargos gerenciales, administrativos y operativos.

### **3. Variables**

#### **3.1. Conceptualización de las Variables**

##### **a) Clima Organizacional:**

Según un artículo de la Revista Colombiana de Salud Ocupacional considera al clima organizacional como la experiencia compartida entre los miembros de la organización donde se destacan comportamientos individuales. (Quiñones, F. , Perez, Y. , Campos, R. & Cuellar, H., 2015, pág. 50).

##### **b) Satisfacción Laboral:**

Según la revista Psicología Científica.com indica que la satisfacción en el trabajo es el bienestar que el individuo percibe en su ambiente laboral, es decir, la satisfacción se basa en la relación entre lo que los colaboradores desean y lo que les conceden. (Gamboa, 2010, pág. 72).

### 3.2. Operacionalización de las Variables

**Tabla 8**

*Operacionalización de variables*

Tipo de Variable	Variable	Dimensiones	Indicadores	Item	Escala
Independiente	Clima Organizacional	Credibilidad	Comunicación abierta y accesible	1,2,3,4,53	Ordinal
			Coordinar recursos humanos y materiales.	5,6,8,9,44,47,48	Ordinal
			Integridad para impulsar la visión.	10,11,12,49	Ordinal
		Respeto	Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional.	7,13,14,15,27,51	Ordinal
			Participación en decisiones relevantes.	16,17	Ordinal
			Cuidado íntegro de los empleados	19,21,22,23,24	Ordinal
		Imparcialidad	Equidad en términos de recompensa y esfuerzo.	20,25,26	Ordinal
			Ausencia de favoritismo al contratar promover.	29,30,31,34	Ordinal
			Ausencia de discriminación.	28,32,33	Ordinal
		Orgullo	Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por logros individuales y de equipo.	35,36,37,38	Ordinal
			Orgullo por la empresa.	18,39,40,50,52,54	Ordinal
		Camaradería	Posibilidad de ser auténtico	41	Ordinal
			Atmósfera socialmente amigable	42,43	Ordinal
			Sentido de familia y equipo.	45,46	Ordinal
Dependiente	Satisfacción Laboral	Comunicación y Feedback de los jefes	Involucramiento de subordinados en la participación de decisiones.	5,8,9	Ordinal
		Cultura organizacional	Identificación y compromiso con la empresa.	1,2,3,4	Ordinal
			Formación de una subcultura arraigada y compartida.	12,13,14	Ordinal
		Integridad de los jefes	Aceptabilidad de errores y cumplimiento de promesas	7,10,11	Ordinal
			Reconocimiento por el esfuerzo a sus subordinados	6,17	Ordinal
		Oportunidad de crecimiento	Autorrealización personal y profesional	15,18,19	Ordinal
		Salario económico y emocional	Gozar de beneficios especiales	16	Ordinal
			Gozar de una remuneración justa.	20	Ordinal

Nota: A continuación, se presenta las variables y sus dimensiones que se utilizaran para la presente investigación. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019



**Tabla 9***Operacionalización de variables gerentes*

Variables Dependientes	Indicadores (Dimensiones)	Ítem (Pregunta)	Instrumento de Apoyo
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL</b>		1. ¿Qué concepto tiene Ud. sobre Clima Organizacional?	
	Orgullo y cultura organizacional	2. ¿Cuál es la misión, visión y valores que tiene su empresa?	
	Orgullo	3. ¿Qué nos podría comentar sobre la ventaja competitiva que tiene Andes Yarn S.A.C. ante sus demás competidores?	
	Credibilidad	4. ¿Qué nos puede comentar acerca de los planes u objetivos que tiene la empresa para los próximos tres años?	
	Credibilidad y comunicación o feedback de los jefes	5. ¿Cómo considera Ud. la relación entre colaboradores y jefes que laboran dentro de la empresa Andes Yarn S.A.C?	
	Respeto	6. ¿Qué nos podría comentar Ud. sobre el desempeño y el logro de metas de sus colaboradores?	

GUIA DE ENTREVISTA

---

Imparcialidad	7. ¿Qué opina Ud. sobre la equidad en el trabajo y cómo se da entre los colaboradores de la empresa?
---------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

Orgullo	8. ¿Qué opina Ud. acerca de cómo se sienten los colaboradores trabajando en la empresa?
---------	-----------------------------------------------------------------------------------------

---

Camaradería	9. ¿Qué nos podría comentar sobre el compañerismo y el trabajo en equipo que se desarrolla en la empresa?
-------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

	10. ¿Qué concepto tiene Ud. sobre Satisfacción Laboral?
--	---------------------------------------------------------

---

Cultura Organizacional	11. ¿Qué nos puede comentar Ud. sobre el concepto cultura organizacional?
------------------------	---------------------------------------------------------------------------

---

Cultura Organizacional	12. ¿Cómo cree Ud. que se podría generar un ambiente laboral óptimo?
------------------------	----------------------------------------------------------------------

---

Integridad de los jefes	13. ¿Qué opina Ud. sobre lo que piensan los colaboradores de sus jefes?
-------------------------	-------------------------------------------------------------------------

---

---

Oportunidad de crecimiento	14. ¿Qué nos puede comentar sobre las oportunidades crecimiento para los colaboradores dentro de la empresa?
Oportunidad de crecimiento	15. ¿Nos podría Ud. decir cada cuanto tiempo brindan capacitaciones a su personal?
Salario económico y emocional	16. ¿Qué opina Ud. sobre la satisfacción de sus colaboradores de acuerdo al salario y su satisfacción emocional?

---

---

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

#### 4. Medición de las Variables

##### 4.1. Fuente de Recolección de Datos

**Tabla 10**

*Fuentes*

Fuentes	Técnicas
<b>1.4.1. Fuentes primarias</b>	
-Se ha encuestado a todos los colaboradores de la empresa Andes Yarn S.A.C., entre personal administrativo y operativo.	Encuestas
<b>1.4.2. Fuentes secundarias</b>	
-Se ha entrevistado al gerente general de la empresa Andes Yarn S.A.C. y al Gerente de Producción	Entrevistas a profundidad
-Fuentes de internet	
-Revisiones bibliográficas	
-Datos de la empresa	

Nota: Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

## 4.2. Técnica de Recolección de Datos

### 4.3. Instrumento para la Recolección de Datos

- Descripción del instrumento

Para la presente tesis se utilizaron dos instrumentos, como principal instrumento cuantitativo se utilizó un cuestionario para la variable Clima Organizacional y otro cuestionario para la variable Satisfacción Laboral; ambos estuvieron dirigidos a los colaboradores de dicha organización, de esta forma se buscará relacionar ambas variables y como técnica de apoyo para la medición de las variables se hizo uso del instrumento cualitativo la guía de entrevista, que estuvo dirigido a los gerentes de la organización.

- Cuestionario

#### a. Diseño del cuestionario

El cuestionario se realizó en base a la información obtenida en el marco teórico, antecedentes antes mencionados en el trabajo de investigación, teniendo en cuenta que estos cuestionarios serán aplicados exclusivamente a todos los colaboradores de la compañía Andes Yarn S.A.C.

#### b. Modelo del cuestionario

Se desarrolló un cuestionario para la variable clima organizacional basado en el modelo Great Place to Work, el cual contiene 54 ítems que se dividen en cinco dimensiones: credibilidad, orgullo, imparcialidad, respeto y camaradería.

Se desarrolló un segundo cuestionario para la variable satisfacción laboral el cual contiene 20 ítems que se dividen en cinco dimensiones: comunicación y feedback de los jefes, cultura organizacional, integridad de los jefes, oportunidad de crecimiento, salario económico y emocional.

Sobre los datos de control para la variable clima organizacional se consideraron los siguientes: tiempo de servicio en la empresa, sexo, edad, área en la cual labora y nivel de jerarquía, y en cuanto a la variable satisfacción laboral se tomaron en cuenta los siguientes datos de control: tiempo de servicio en la empresa, sexo, edad, área en la cual labora y nivel de jerarquía.

Para ambos cuestionarios se utilizó una escala de Likert. Considerando para la variable clima organizacional el grado de evaluación de una escala del uno al cinco, expresado de menor a mayor, desde casi siempre no es cierto a casi siempre es cierto. Los niveles se especifican en la siguiente tabla:

**Tabla 11**

*Tabla de valorización en escala de Likert Clima Organizacional*

Puntaje	Criterio
1	Casi siempre no es cierto
2	Frecuentemente no es cierto
3	A veces no es cierto / a veces es cierto
4	Frecuentemente es cierto
5	Casi siempre es cierto

Fuente: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

Para la variable satisfacción laboral se utilizó una escala de Likert con una valoración del uno al cinco, de menor a mayor, desde una alta insatisfacción laboral a una alta satisfacción laboral, mostrándose en la siguiente tabla:

**Tabla 12***Tabla de valorización en escala de Likert satisfacción laboral*

Puntaje	Criterio
1	Alta insatisfacción laboral
2	Parcial insatisfacción laboral
3	Indeciso
4	Parcial satisfacción laboral
5	Alta satisfacción laboral

Fuente: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

- Entrevista

- a. Guía de entrevista

El tipo de entrevista es personal, el instrumento que se aplicó, fue una guía de entrevista dirigido únicamente a los gerentes de alto rango donde se establece un diálogo entre entrevistado-entrevistador. Son de tipo preguntas abiertas con el fin de obtener información general y amplia o datos adicionales que sirvan de apoyo para la investigación. La entrevista como técnica de apoyo fue aplicado a las siguientes personas que actualmente trabajan en la empresa:

- Gerente Técnico
- Encargada del Área de Producción

En la siguiente tabla están listados los participantes de la entrevista:

**Tabla 13***Listado de entrevistados*

<b>Participante</b>	<b>Puesto</b>
José Luis León Tiznado	Gerente Técnico
Lizbeth Huayta	Encargada del Área de Producción

Fuente: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### **4.4. Escala de Medición**

Los instrumentos utilizados en la presente tesis para ambas variables fueron validados anteriormente y fueron extraídos de estudios previos para esta investigación como referencia.

- VARIABLE: Clima Organizacional
- NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de Clima Organizacional
- TESIS: Adaptado de la tesis “Análisis del Clima Organizacional de la empresa Corsa S.A. basado en las cinco dimensiones del modelo Great Place to Work, Arequipa 2018”.
- AUTORES: Alessandra Bocchio Rodríguez & Paula Maurtua Villanueva
- AÑO: 2018
- TIPO DE INSTRUMENTO: Cuestionario
- OBJETIVO: Evaluar el clima organizacional bajo cinco dimensiones: credibilidad, orgullo, imparcialidad, respeto y camaradería que ayudarán a definir el estado actual en que se encuentra la empresa, y posteriormente encontrar si existe correlación con la satisfacción laboral.
- POBLACIÓN: Según la muestra representativa
- NÚMERO DE ÍTEMS: 54
- APLICACIÓN: Directa
- TIEMPO DE ADMINISTRACIÓN: de 10 a 15 minutos



- **NORMAS DE APLICACIÓN:** El Trabajador marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto a la interrogante planteada.
- **ESCALA:** Likert
- **VARIABLE:** Satisfacción Laboral
- **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario de Satisfacción Laboral
- **TESIS:** Adaptado de la tesis “Grupos Generacionales y Actitud de Satisfacción Laboral”.
- **AUTORES:** Emma Julia Vargas Masciotti & Maria Alejandra Muñoz Muñoz
- **AÑO:** 2015
- **TIPO DE INSTRUMENTO:** Cuestionario
- **REVALIDADO POR:** Jorge Lima Cornejo & Francisco Javier Polanco Martínez, en su tesis “Satisfacción Laboral en los Millennials en comparación a la generación “X”, Arequipa 2017”.
- **OBJETIVO:** Evaluar la satisfacción laboral bajo cinco dimensiones: comunicación y feedback de los jefes, cultura organizacional, integridad de los jefes, oportunidad de crecimiento, salario económico y emocional y posteriormente encontrar si existe correlación con el clima organizacional.
- **POBLACIÓN:** Según la muestra representativa
- **NÚMERO DE ÍTEMS:** 20
- **APLICACIÓN:** Directa
- **TIEMPO DE ADMINISTRACIÓN:** de 10 a 15 minutos
- **NORMAS DE APLICACIÓN:** El Trabajador marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto a la interrogante planteada.
- **ESCALA:** Likert

### **Procesamiento y tratamiento de la información**

- El procesamiento de datos se efectuó mediante el uso de herramientas estadísticas como el paquete IBM SPSS Statistics versión 25.0, representados a través de cuadros y gráficos estadísticos.

- Los datos obtenidos en la investigación proceden directamente de los cuestionarios aplicados por las autoras de la investigación basados en la información antes recolectada de los antecedentes.
- Se agrupo los 54 ítems, de acuerdo a cada dimensión para conseguir los resultados de forma más sintetizada y el análisis sea mucho más rápido.

**Tabla 14**

*Número de preguntas del cuestionario de clima organizacional (colaboradores)*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Número de Preguntas</b>
<b>Credibilidad</b>	Comunicación abierta, accesible.	5
	Coordinar recursos humanos y materiales.	7
	Integridad para impulsar la visión.	4
<b>Respeto</b>	Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional.	6
	Participación en decisiones relevantes.	2
	Cuidado íntegro de los empleados.	5
<b>Imparcialidad</b>	Equidad en términos de recompensa y esfuerzo.	3
	Ausencia de favoritismo al contratar promover.	4
	Ausencia de discriminación.	3
<b>Orgullo</b>	Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por logros individuales y de equipo.	4
	Orgullo por la empresa.	6
<b>Camaradería</b>	Posibilidad de ser auténtico.	1
	Atmósfera socialmente amigable.	2
	Sentido de familia y equipo.	2

Nota: Tomado de (Bocchio, A. & Villanueva , P., 2018).

**Tabla 15***Número de preguntas del cuestionario de satisfacción laboral (colaboradores)*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Número de Preguntas</b>
<b>Comunicación y Feedback de los jefes</b>	Involucramiento de subordinados en la participación de decisiones.	3
<b>Cultura Organizacional</b>	Identificación y compromiso con la empresa.	4
	Formación de una subcultura arraigada y compartida.	3
<b>Integridad de los jefes</b>	Aceptabilidad de errores y cumplimiento de promesas.	3
	Reconocimiento por el esfuerzo a sus subordinados.	2
<b>Oportunidad de Crecimiento</b>	Autorrealización personal y profesional.	3
<b>Salario Económico y Emocional</b>	Gozar de beneficios especiales.	1
	Gozar de una remuneración justa.	1

Fuente: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

**4.5 Confiabilidad y validez de las escalas de medición:**

Con la ayuda de tres expertos en la materia, los instrumentos utilizados fueron revalidados para llevar a cabo la validación de ambos instrumentos. Es por ello, que a través de la prueba del Alfa de Cronbach se logró determinar el nivel del análisis de fiabilidad para cada instrumento. Para dicha investigación, en el primer instrumento de Clima Organizacional arrojó un Alfa de Cronbach de .972, tal y

como se observa en la Tabla N°15, y para el instrumento de Satisfacción Laboral arrojó un Alfa de Cronbach de .921, como se puede observar en la Tabla N° 17.

Se sabe que la prueba de Alfa Cronbach, sirve para medir el nivel de consistencia en los datos, además indica que a partir de 0.5 a más significa que el nivel de fiabilidad de los datos de la muestra es consistente.

**Tabla 16**

*Prueba de análisis de fiabilidad de clima organizacional*

<b>Prueba de Análisis de Fiabilidad de Clima Organizacional</b>			
<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
<b>Casos</b>	Válido	32	64.0
	Excluido	18	36.0
	Total	50	100.0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

**Tabla 17**

*Estadísticas de fiabilidad*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
.972	54

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

**Tabla 18***Prueba de análisis de fiabilidad de satisfacción laboral*

<b>Prueba de Análisis de Fiabilidad de Satisfacción Laboral</b>			
<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		N	%
<b>Casos</b>	Válido	43	86.0
	Excluido <sup>a</sup>	7	14.0
	Total	50	100.0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

**Tabla 19***Estadísticas de fiabilidad*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de elementos</b>
.921	20

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

## 5. Métodos para el análisis de datos

Primero, se realizó un diagrama de dispersión en el cual se observaron si los datos se encuentran o no dispersos.

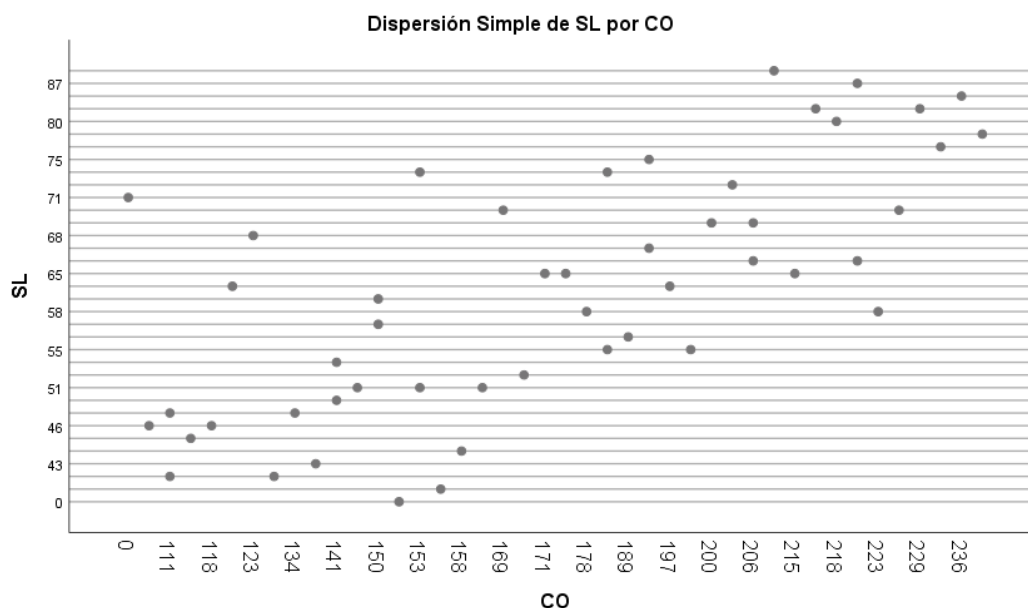


Figura 14. Diagrama de Dispersión simple entre la variable Satisfacción Laboral y Clima Organizacional.

Nota: Se presenta un diagrama de dispersión simple entre SL y CO donde se observa que los datos se encuentran parcialmente dispersos, a medida que mejore el clima organizacional aumentará la satisfacción en el trabajador. Adaptación propia para en base a la investigación realizada, 2019. Extraído de IBM Statics vs. 25.

Segundo, se realizó una correlación entre los datos de control y las dimensiones de la variable clima organizacional y satisfacción laboral, se consideró solo los datos de control (edad y nivel jerárquico por ser medidas de escala), sin embargo los datos de control (sexo y área por ser de medida nominal), no se consideraron para la correlación.

**Tabla 20***Correlación entre Edad y las Dimensiones del Clima Organizacional*

Correlación "Edad" y Dimensiones del CO			
			Edad
Rho de Spearman	Edad	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	
		N	39
	CREDIBILIDAD	Coeficiente de correlación	-.076
		Sig. (bilateral)	.646
		N	39
	RESPETO	Coeficiente de correlación	.005
		Sig. (bilateral)	.978
		N	39
	IMPARCIALIDAD	Coeficiente de correlación	-.028
		Sig. (bilateral)	.864
		N	39
	ORGULLO	Coeficiente de correlación	.056
		Sig. (bilateral)	.735
		N	39
	CAMARADERIA	Coeficiente de correlación	.039
		Sig. (bilateral)	.813
		N	39

\*\* . La correlación no es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota: Se presenta un p valor > 0.05, significa que no existe una correlación entre las dimensiones de clima organizacional respecto a Edad. Es decir, no es significativo.

**Tabla 21**

Correlación entre Nivel de Jerarquía y las Dimensiones del Clima Organizacional

Correlación entre "Nivel de Jerarquía" y Dimensiones del CO			
Rho de Spearman	Nivel Jerarquía	Nivel Jerarquía	
		Coeficiente de correlación	
		Sig. (bilateral)	
		N	
			1.000
			50
	CREDIBILIDAD	Coeficiente de correlación	,489**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	50
	RESPETO	Coeficiente de correlación	,480**
		Sig. (bilateral)	.000
		N	50
	IMPARCIALIDAD	Coeficiente de correlación	,407**
		Sig. (bilateral)	.003
		N	50
	ORGULLO	Coeficiente de correlación	,395**
		Sig. (bilateral)	.004
		N	50
	CAMARADERIA	Coeficiente de correlación	,390**
		Sig. (bilateral)	.005
		N	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota: Se presenta un p valor < 0.05, significa que si existe una correlación entre las dimensiones de clima organizacional respecto a Nivel de Jerarquía. Es decir, si es significativo.



**Tabla 22**

Correlación entre Edad y las Dimensiones del Satisfacción Laboral

Correlación "Edad" y Dimensiones de SL			
Rho de Spearman	Edad		Edad
		Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1.000
		N	39
	COMUNICACION_FEEDBACK_DE_LOS_JEFES	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.087
			.600
		N	39
	CULTURA_ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.106
			.520
		N	39
	INTEGRIDADE_LOS_JEFES	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.024
			.885
		N	39
	OPORTUNIDAD_DE_CRECIMIENTO	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.006
			.973
		N	39
	SALARIO_ECONOMICO_Y_EMPLEO	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	.037
			.825
		N	39

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota: Se presenta un p valor > 0.05, significa que no existe una correlación entre las dimensiones de satisfacción laboral respecto a Edad. Es decir, no es significativo.

**Tabla 23**

Correlación entre Nivel de Jerarquía y las Dimensiones del Satisfacción Laboral

Correlación entre "Nivel de Jerarquía" y Dimensiones del SL			
			NivelJerarquia
Rho de Spearman	NivelJerarquia	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000
			50
	COMUNICACION_FEEDBACK_DE_LOS_JEFES	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.331*
			.019
			50
	CULTURA_ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.124
			.391
			50
	INTEGRIDAD_DE_LOS_JEFES	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.169
			.242
			50
	OPORTUNIDAD_DE_CRECIMIENTO	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.136
			.346
			50
	SALARIO_ECONOMICO_Y_EMPLEO	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	.183
			.203
			50

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Nota: A continuación se presenta una correlación solo con la dimensión comunicación y feedback de los jefes respecto a nivel de jerarquía por presentar un p valor < 0.05, es decir, que si es significativo solo con esa dimensión.

# **CAPÍTULO IV**

## **RESULTADOS**

## Capítulo IV: Resultados

En el presente capítulo se reveló los resultados obtenidos de los instrumentos (cuestionarios de ambas variables) que fueron datos recopilados y aplicados a todos los trabajadores que conforman la empresa sin excepción alguna y el instrumento como técnica de apoyo (entrevista a los gerentes de la empresa Andes Yarn S.A.C.), donde se manejaron medidas de tendencia central, prueba de correlación de Rho de Spearman, prueba de análisis de fiabilidad de Cronbach y proporciones.

### 1. Resultados del Análisis Cualitativo

Consenso de ambos entrevistados

- En base a las respuestas obtenidas en la entrevista tanto del Gerente Administrativo y de la Encargada del Área de Producción, nos indican que para ellos el concepto de clima organizacional son los trabajadores de la empresa los cuales se sienten cómodos en su ambiente de trabajo, contando con los recursos necesarios lo que conlleva a un buen clima laboral.
- Ambos entrevistados consideran que la ventaja competitiva de la empresa radica en la innovación y que además atienden a producciones pequeñas que las grandes empresas no las considera, esto debido a que cuentan con maquinaria de baja capacidad para este tipo de pedidos.
- Los entrevistados indicaron que sus planes u objetivos a corto plazo son: Primero es seguir innovando en nuevas técnicas para el servicio de teñido y por otro lado, es seguir creciendo ya que si bien ha sido un año difícil el 2019, desean seguir manteniendo ese 15% de rentabilidad.
- Lo que respondieron ambos entrevistados en relación a la comunicación que existe entre los jefes y colaboradores es que, si existe una buena comunicación, respeto y las buenas

prácticas laborales; pero también saben que conforme va creciendo la empresa eso se hace más difícil. Respecto a la estructura jerárquica de la empresa, anteriormente la comunicación era más vertical, pero actualmente se ha convertido en horizontal, donde lo que importa es la participación de todos en la empresa.

- En la pregunta 6 del anexo N° en relación a la equidad en el trabajo, ambos entrevistados indicaron que si existe una equidad en cuanto a las funciones que realizan. Los altos mandos directivos consideran que la rotación es un factor importante, porque ayuda a reducir tiempos muertos y ofrecerles la oportunidad de crecer, mejorar y obtener más experiencia.
- Para ambos entrevistados el concepto de satisfacción laboral se basa en dos puntos: en su ambiente de trabajo y en lo remunerativo. Es decir, si en su trabajo no tiene los recursos necesarios (bajo sueldo, malas condiciones, jefe explotador), la satisfacción es mínima. Si por lo contrario cambia (aumento de sueldo, buenas condiciones) por lo tanto incrementará la satisfacción del trabajador.
- Ambos entrevistados concluyeron que, si existen capacitaciones, pero estas no son muy frecuentes, a su vez saben que es muy importante instruir y/o formar al trabajador en favor a su crecimiento laboral y personal.
- En la última pregunta del anexo N° 4. Guía de Entrevista para Gerentes, respecto a la satisfacción de sus colaboradores de acuerdo al salario y en lo emocional, indicaron que el salario debería estar en función a las responsabilidades que ejercen los trabajadores, es decir, que prime la relación entre lo que doy y lo que recibo.

## 2. Resultados del Análisis Cuantitativo

### Resumen General de los Resultados

#### **Tablas de Estadísticos Descriptivos de las Características Sociodemográficas.**

Las siguientes tablas y figuras ayudaron a contrastar toda la información recabada y asemejarla con la realidad, a través de la interpretación de los resultados se obtuvo un diagnóstico situacional de la empresa actual. Asimismo, servirá como vía para dirigir la visión de la empresa.

**Tabla 24**

*Tabla de estadísticos descriptivos de características sociodemográfica-sexo*

<b>Sexo</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Masculino</b>	5	10.0	10.2	10.2
<b>Femenino</b>	44	88.0	89.8	100.0
<b>Total</b>	49	98.0	100.0	
<b>Sistema</b>	1	2.0		
<b>Total</b>	50	100.0		

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

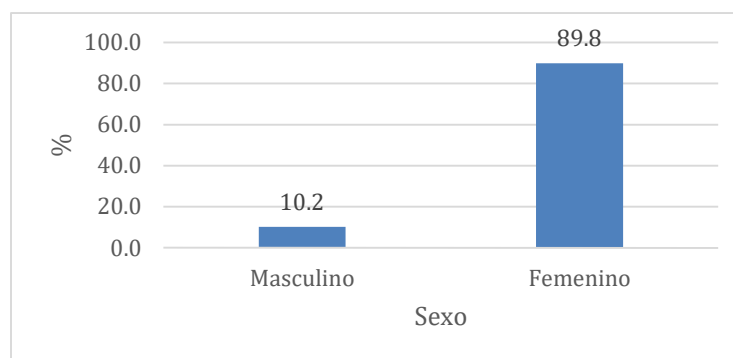


Figura 15. Porcentaje de trabajadores con relación al sexo

Fuente: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

De la siguiente tabla N°24 y figura N°16, se puede apreciar que del total de trabajadores encuestados en la empresa Andes Yarn S.A.C, la mayor parte representa al sexo femenino el 89.8 % y varones el 10.2%. Esto explica, la naturaleza de la industria textil, por lo que son las mujeres las que en gran medida se desempeñan en este tipo de trabajo manual o artesanal de teñido de prendas en sus distintas técnicas.

**Tabla 25**

*Estadísticos descriptivos de características sociodemográfica*

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
<b>Edad</b>	39	21	56	35.59	9.700
<b>N válido (por lista)</b>	39				

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

**Tabla 26***Estadísticos descriptivos de características sociodemográficas-edad*

Estadísticos		
Edad		
N	Válido	39
	Perdidos	11
Media		35,59
Mediana		32,00
Moda		30
Desviación estándar		9,700
Mínimo		21
Máximo		56

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

**Tabla 27***Estadísticos descriptivos de características sociodemográficas- edad agrupada*

Edad Agrupada				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>De 20 a 29</b>	13	26.0	33.3	33.3
<b>De 30 a 39</b>	12	24.0	30.8	64.1
<b>De 40 a 49</b>	10	20.0	25.6	89.7
<b>De 50 a 59</b>	4	8.0	10.3	100.0
<b>Total</b>	39	78.0	100.0	
<b>Sistema</b>	11	22.0		
	50	100.0		

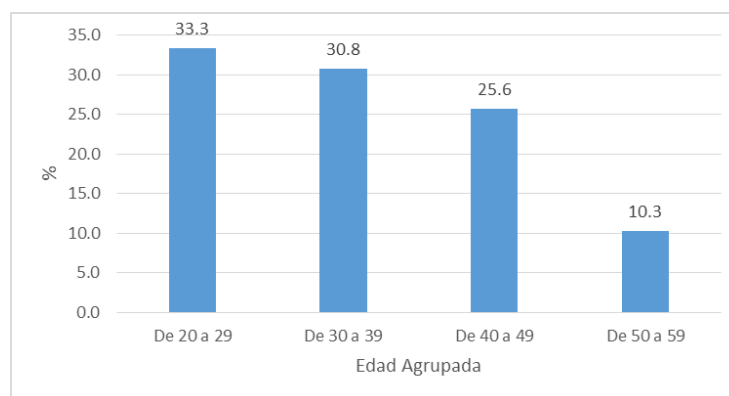
Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.



**Tabla 28***Estadísticos descriptivos de características sociodemográficas- edad agrupada*

<b>Edad Agrupada</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>De 20 a 29</b>	13	26.0	33.3	33.3
<b>De 30 a 39</b>	12	24.0	30.8	64.1
<b>De 40 a 49</b>	10	20.0	25.6	89.7
<b>De 50 a 59</b>	4	8.0	10.3	100.0
<b>Total</b>	39	78.0	100.0	
<b>Sistema</b>	11	22.0		
	50	100.0		

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

**Figura 16. Porcentaje de trabajadores en relación a su edad**

Fuente: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

### Interpretación:

En la siguiente tabla N°28 y figura N°17, se puede observar que la edad promedio es de 35.6 años, con una mediana de 32 años, con una moda de 30 años y una desviación estándar de 9.7 años. Para ello se agrupó a la variable edad en cuatro intervalos donde se deduce que la gran parte de trabajadores se concentra en el rango de 20 a 29 años de edad, el mismo que representa un 33.3%, seguido por el rango de 30 a 39 años de edad, el mismo que representa un 30.8%. Es decir, que la gran parte de trabajadores que son contratados tienen cierta antigüedad, por lo mismo que son personas capacitadas y/o entrenadas según el puesto que lo requiere.

La edad mínima de un trabajador es de 21 años y la edad máxima de un trabajador es de 56 años.

**Tabla 29**

*Área*

<b>Área</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Taller</b>	44	88.0	88.0	88.0
<b>Administrativo</b>	3	6.0	6.0	94.0
<b>Gerencias</b>	3	6.0	6.0	100.0
<b>Total</b>	50	100.0	100.0	

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

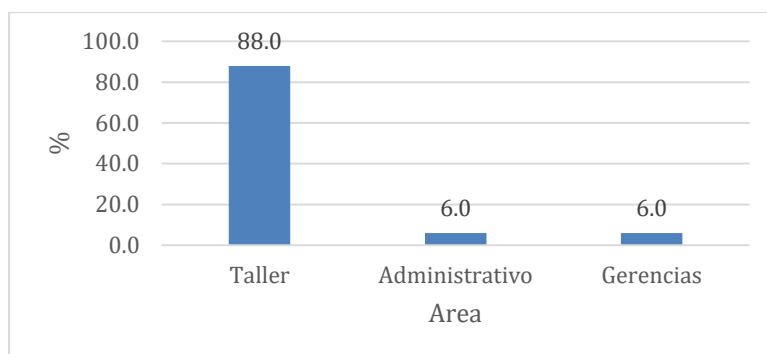


Figura 17. Porcentaje de trabajadores en relación al área de trabajo

Fuente: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

Interpretación:

En la siguiente tabla N°29 y figura N°18, se puede apreciar que la mayor parte de trabajadores encuestados, pertenecen al área de taller (conformado por el tipo y/o técnica de teñido devanado, Hand Paint, ollas, mantas y calidad) el mismo que representa el 88% del total, seguido por el área administrativa que representa el 6% del total y el área de gerencia (G. Comercial, G. Administrativa y G. de Producción) el cual representa el 6%.

**Tabla 30**

*Nivel de jerarquía*

<b>Nivel de Jerarquía</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Operario</b>	40	80.0	80.0	80.0
<b>Supervisor / jefe</b>	7	14.0	14.0	94.0
<b>Gerencias</b>	3	6.0	6.0	100.0
<b>Total</b>	50	100.0	100.0	

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

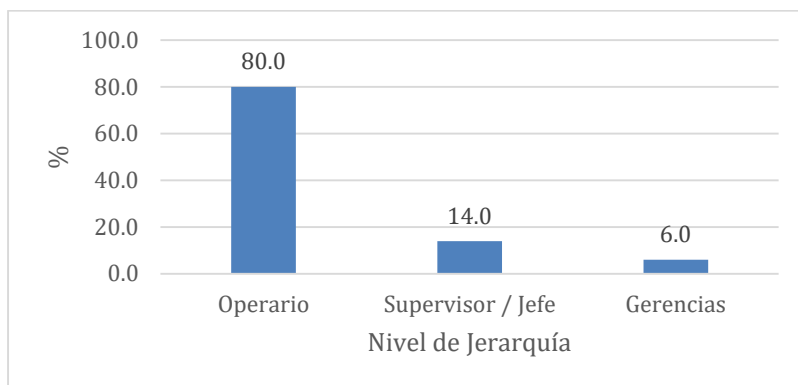


Figura 18. Porcentaje de trabajadores en relación al cargo desempeñado

Fuente: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

En la siguiente tabla N°30 y figura N°19, se puede apreciar que la mayor cantidad de trabajadores lo ocupan los operarios con un (80%) según el nivel de jerarquía, seguido por el (14%) de los trabajadores según su nivel de jerarquía son supervisores o jefes y el último lugar lo ocupan las gerencias con el (6%).

#### **Análisis de resultados de la variable Clima Organizacional.**

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario N° 2 con respecto a la variable satisfacción laboral, se presentan las siguientes tablas y figuras e interpretaciones:

**Tabla 31***Tabla de credibilidad*

<b>Credibilidad</b>						
<b>Comunicación abierta y accesible.</b>						
	Casi siempre no es cierto	Frecuente no es cierto	A veces no es cierto/ a veces es cierto	Frecuente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
La empresa me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes en el trabajo.	12 25.0%	4 8.3%	14 29.2%	13 27.1%	5 10.4%	48 100%
La empresa me comunica de forma clara lo que espera de mi trabajo.	6 12.20%	3 6.1%	9 18.4%	18 36.7%	13 26.5%	49 100%
Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe sobre el trabajo y recibir una respuesta directa.	4 8.2%	4 8.2%	11 22.4%	13 26.5%	17 34.7%	49 100%
En la empresa resulta accesible y fácil de hablar con los superiores.	6 12.2%	4 8.2%	9 18.4%	13 26.5%	17 34.7%	49 100%
La empresa nos informa claramente de los asuntos importantes que nos interesan.	4 8.2%	11 22.4%	12 24.5%	14 28.6%	8 16.3%	49 100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

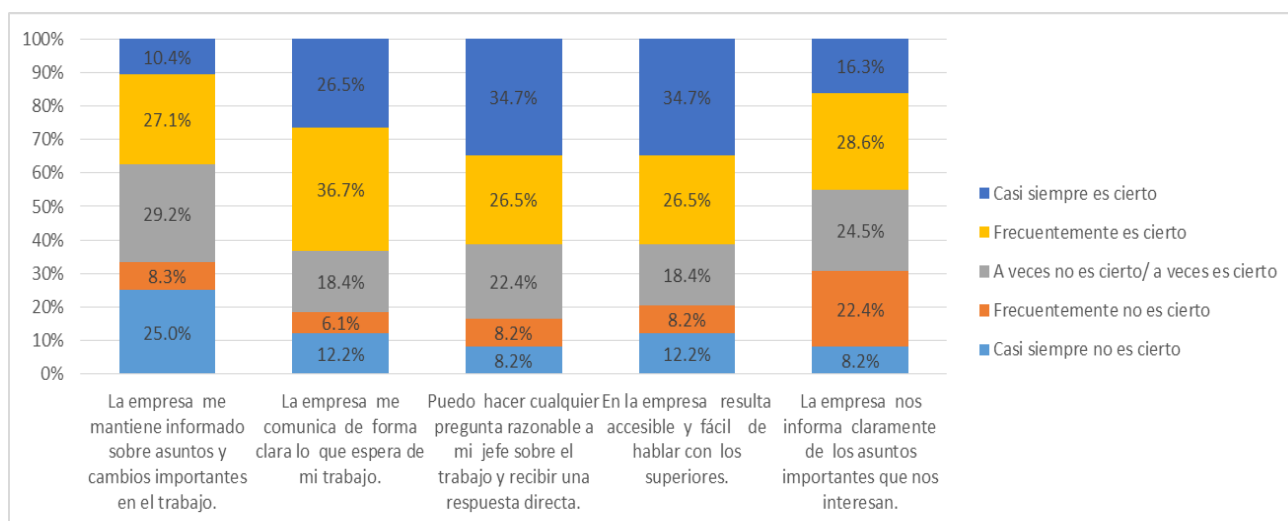


Figura 19. Dimensión "credibilidad" y sub-indicador "comunicación abierta y accesible"

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

En cuanto a la primera dimensión de clima organizacional “credibilidad”, agrupando al sub indicador “comunicación abierta y accesible” en 5 preguntas o ítems, la siguiente tabla y figura, explica que el 34.7% del personal piensa que casi siempre es cierto que “pueden realizar preguntas a sus jefes y obtener una respuesta inmediata”. Por el contrario, se puede observar que solo el 8.2% del personal piensa que casi siempre no es cierto que “la empresa les informe claramente de los asuntos importantes que les interesen”. En los resultados cualitativos, ambos gerentes coincidieron que, si existe una buena comunicación entre jefes y colaboradores, además que la comunicación actualmente es de forma horizontal.

**Tabla 32***Coordinar recursos humanos y materiales*

<b>Coordinar recursos humanos y materiales</b>						
	A veces					
	Casi siempre no es cierto	Frecuente no es cierto	no es cierto/ a veces es cierto	Frecuente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
La empresa conduce bien las áreas.	4 8.5%	2 4.3%	20 42.6%	13 27.7%	8 17.0%	47 100%
La empresa planifica, organiza y coordina los tiempos de trabajo de sus colaboradores.	6 12.20%	8 16.3%	8 16.3%	21 42.9%	6 12.2%	49 100%
Soy libre de tomar decisiones bajo responsabilidad propia.	10 21.3%	4 8.5%	13 27.7%	13 27.7%	7 14.9%	47 100%
La empresa tiene una visión clara de hacia dónde debe ir y cómo lograr que así sea.	3 6.1%	4 8.2%	12 24.5%	16 32.7%	14 28.6%	49 100%
Cuando las personas cambian de función o área se les ayuda en su adaptación.	2 4.1%	5 10.2%	13 26.5%	21 42.9%	8 16.3%	49 100%
La empresa se comunica conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y como podría mejorar.	5 10.4%	5 10.4%	16 33.3%	15 31.3%	7 14.6%	48 100%
Tengo confianza en las decisiones que toma la gerencia de mi empresa.	4 8.3%	1 2.1%	17 35.4%	20 41.7%	6 12.5%	48 100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

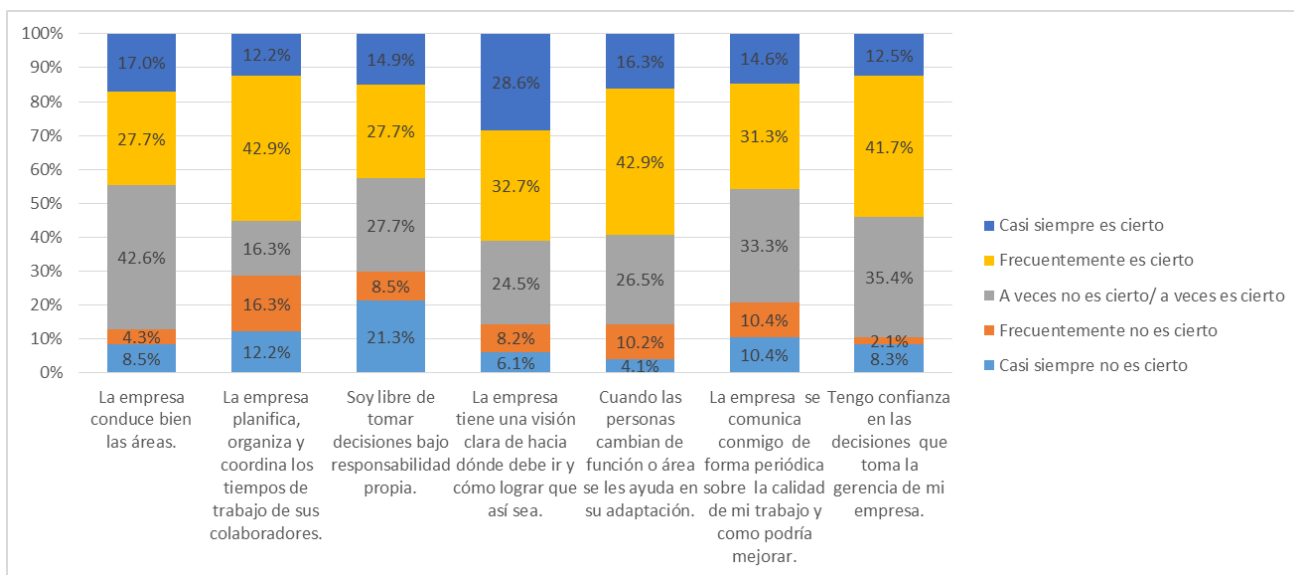


Figura 20. Dimensión "credibilidad" y sub-indicador "coordinar recursos humanos y materiales"

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

De la siguiente tabla N° 32 y figura N°21, se puede apreciar que del total de los trabajadores, el 42.9% de los trabajadores piensan que frecuentemente es cierto que “la empresa planifica, organiza, y coordina tiempos de trabajo de sus colaboradores”, asimismo el 42.9% de los trabajadores piensa que frecuentemente es cierto que “cuando las personas cambian de función o área se les ayuda en su adaptación”, seguido por el 41.7% de los trabajadores piensa que frecuentemente es cierto que “tienen confianza en las decisiones que toma la empresa”. Mientras que el 21.3% piensa que casi siempre no es cierto que “son libres de tomar decisiones bajo su responsabilidad”. En relación a lo que respondieron los gerentes en la entrevista indicaron que se aplican las buenas prácticas laborales con el fin de proporcionar confianza entre jefes y colaboradores.



**Tabla 33***Integridad para impulsar la visión*

<b>Integridad para impulsar la visión.</b>						
	Casi siempre no es cierto	Frecuent emente no es cierto	A veces no es cierto/ a veces es cierto	Frecuent emente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
La empresa cumple sus promesas y hace lo que dice.	4 8.70%	7 15.20%	19 41.30%	6 13.00%	10 21.70%	46 100%
Creo que aquí habría un despido masivo sólo como última opción.	13 27.70%	8 17.00%	13 27.70%	9 19.10%	4 8.50%	47 100%
Aquí todos realizan su trabajo y se conduce nuestro departamento de una forma honesta y ética.	2 4.10%	6 12.20%	13 26.50%	18 36.70%	10 20.40%	49 100%
En la empresa los superiores me inspiran a seguir su ejemplo.	3 6.50%	6 13.00%	15 32.60%	13 28.30%	9 19.60%	46 100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

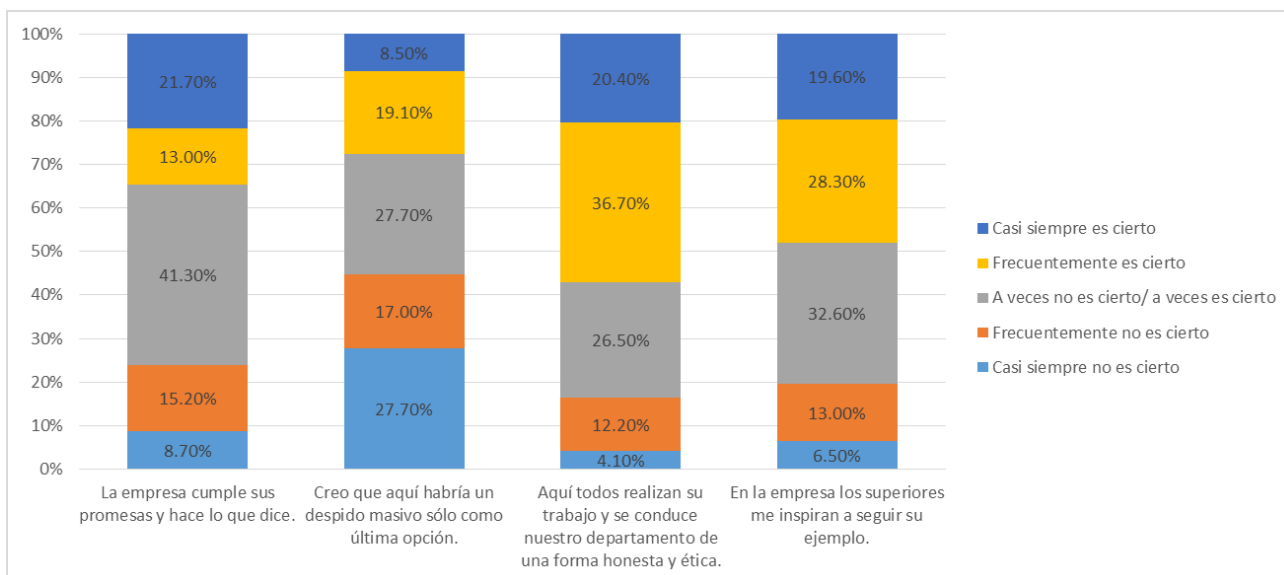


Figura 21. Dimensión "credibilidad" y sub-indicador "integridad para impulsar la visión"

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

En la siguiente tabla N°33 y figura N°22, se aprecia que el 21.7% de los trabajadores piensa que casi siempre es cierto que “la empresa cumple con las promesas y hace lo que dice”, asimismo el 36.7% de los trabajadores piensa que frecuentemente es cierto que “aquí todos realizan su trabajo y se conduce el área o departamento de una forma ética y honesta”, seguido por el 28.3% de los trabajadores piensa que frecuentemente es cierto que “en la empresa los superiores me inspiran a seguir su ejemplo”. Mientras que el 27.7% de los trabajadores opina que casi siempre no es cierto que “creen que aquí habría un despido masivo solo como última opción”. Como parte de los resultados cualitativos los gerentes opinaron que una mínima parte de trabajadores van a trabajar solo por cumplir con sus funciones y su jornada, mientras que la mayoría de trabajadores expresan su entusiasmo al ir a trabajar, muestran iniciativa y vocación con las responsabilidades encomendadas.

**Tabla 34***Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional*

<b>Respeto</b>						
<b>Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional.</b>						
	Casi siempre no es cierto	Frecuente no es cierto	A veces no es cierto/ a veces es cierto	Frecuente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
La empresa me ofrece capacitaciones y otras formas de desarrollo que ayudan a mi crecimiento laboral.	8 17.0%	8 17.0%	10 21.3%	15 31.9%	6 12.8%	47 100%
Me brindan las herramientas, recursos y equipos necesarios para desempeñar mi trabajo.	4 8.2%	8 16.3%	14 28.6%	14 28.6%	9 18.4%	49 100%
La empresa reconoce el esfuerzo y trabajo adicional que yo realizo.	8 16.7%	9 18.8%	8 16.7%	14 29.2%	9 18.8%	48 100%
La empresa comprende que puedo cometer "errores involuntarios" al hacer mi trabajo.	4 8.3%	5 10.4%	12 25.0%	19 39.6%	8 16.7%	48 100%
Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	6 12.2%	10 20.4%	10 20.4%	16 32.7%	7 14.3%	49 100%
En la empresa son claras las oportunidades de desarrollo profesional.	5 10.9%	9 19.6%	10 21.7%	18 39.1%	4 8.7%	46 100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

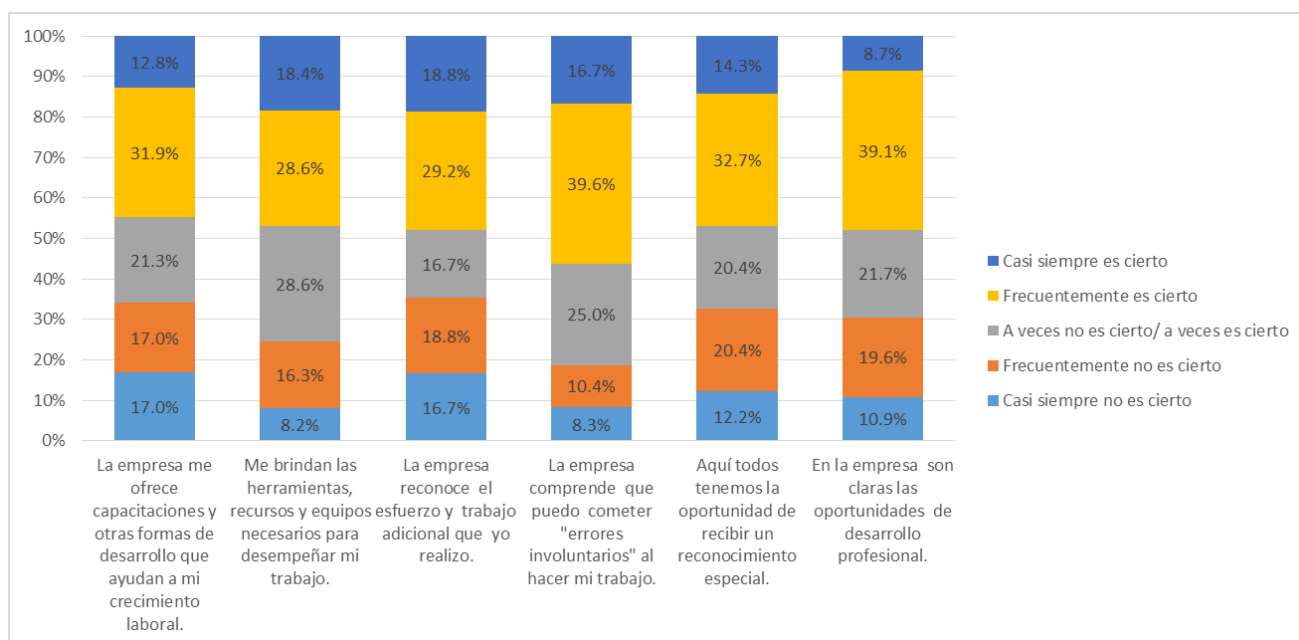


Figura 22. Dimensión "respeto" y sub-indicador "Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional"

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

En la siguiente tabla N°34 y figura N°23 , se aprecia que el 39.6% de los trabajadores piensan que frecuentemente es cierto que “la empresa comprende que pueden cometer errores involuntarios al hacer su trabajo”, de igual forma el 32.7% de los trabajadores respondieron que frecuentemente es cierto que “aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial”, además el 39.1% de los trabajadores respondieron que frecuentemente es cierto que “en la empresa son claras las oportunidades de desarrollo profesional”. Por el contrario, más del 50% de trabajadores respondieron entre casi siempre no es cierto y frecuentemente no es cierto que “la empresa ofrece capacitaciones y otras formas de desarrollo que ayuden al crecimiento laboral del trabajador”. Asimismo, el 16.7% de los trabajadores opinaron que casi siempre no es cierto que “la empresa reconoce el

esfuerzo y trabajo adicional que el propio trabajador realiza”. Los resultados coincidieron con lo que dicen los gerentes.

**Tabla 35**

*Participación en decisiones relevantes*

<b>Participación en decisiones relevantes</b>						
	Casi siempre	Frecuente	A veces	Frecuente	Casi siempre	Total
	no es cierto	no es cierto	no es cierto/ a veces es cierto	es cierto	es cierto	
La empresa incentiva, considera y responde de forma sincera a nuestras sugerencias e ideas.	4 8.5%	9 19.1%	12 25.5%	19 40.4%	3 6.4%	47 100%
La empresa nos involucra en las decisiones relevantes con respecto a nuestras actividades o ambiente de trabajo.	9 18.4%	2 4.1%	21 42.9%	14 28.6%	3 6.1%	49 100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

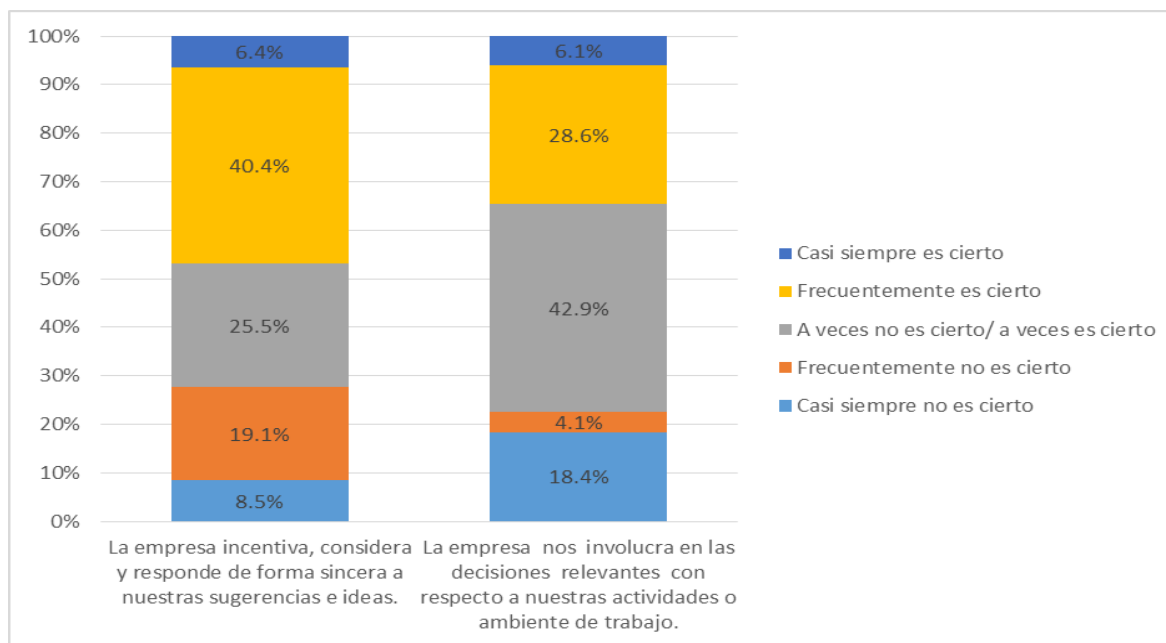


Figura 23. Dimensión "respeto" y sub-indicador "Participación en decisiones relevantes"

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

En la siguiente tabla N°35 y figura N°24, se puede observar que el 40.4% de los trabajadores piensa que frecuentemente es cierto que “la empresa incentiva, considera y responde de forma sincera a las sugerencias o ideas de los trabajadores”.

Por el contrario, más del 50% de los trabajadores respondieron entre casi siempre no es cierto y frecuente no es cierto que “la empresa involucra a sus trabajadores en las decisiones relevantes con respecto a las actividades laborales”.

**Tabla 36***Cuidado íntegro de los empleados*

<b>Cuidado íntegro de los empleados</b>						
	Casi siempre no es cierto	Frecuente no es cierto	A veces no es cierto/ a veces es cierto	Frecuente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
La empresa respeta a cada trabajador.	2 4.3%	7 14.9%	9 19.1%	16 34.0%	13 27.7%	47 100%
Puedo tomarme tiempo libre de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal.	4 8.3%	4 8.3%	16 33.3%	18 37.5%	6 12.5%	48 100%
A las personas se les anima a que equilibren el trabajo con su vida personal.	8 16.3%	6 12.2%	13 26.5%	18 36.7%	4 8.2%	49 100%
La empresa demuestra interés en mí; como persona y como trabajador.	8 16.7%	11 22.9%	11 22.9%	14 29.2%	4 8.3%	48 100%
La empresa me ofrece beneficios adicionales.	10 21.7%	8 17.4%	15 32.6%	11 23.9%	2 4.3%	46 100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

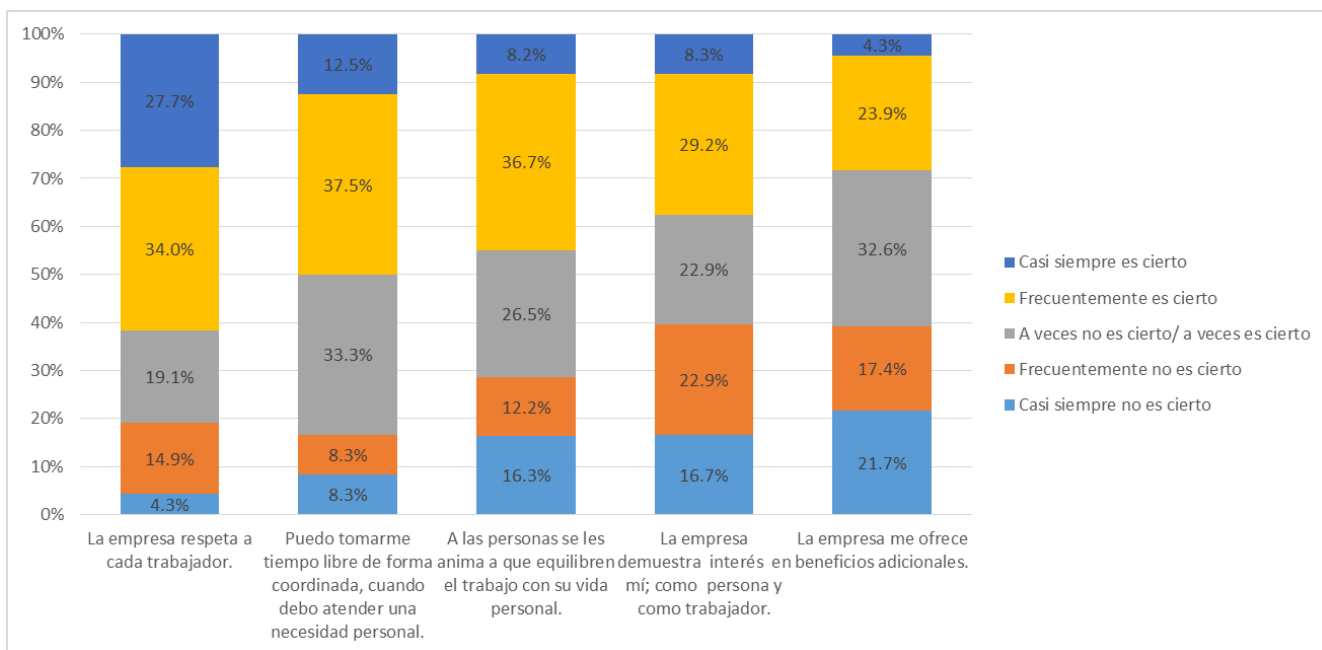


Figura 24. Dimensión “respeto”, sub indicador “Cuidado integro de los empleados”

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

En la presente tabla N° 36 y figura N°25, se puede observar que frecuentemente es cierto que más del 50% de los trabajadores piensa que “la empresa respeta a cada uno de sus trabajadores”. Asimismo, el 37.5% del total de trabajadores respondieron que frecuentemente es cierto que “los trabajadores pueden tomarse un tiempo libre de forma coordinada, cuando deben atender una necesidad personal”, seguido por el 36.7% de los trabajadores respondieron que frecuentemente es cierto que “a las personas se les anima a que equilibren el trabajo con su vida personal”. Mientras, que más del 50% de trabajadores respondieron entre casi siempre no es cierto y frecuentemente no es cierto que “la empresa demuestra interés por el trabajador como persona” y que “la empresa les ofrece beneficios adicionales”.



**Tabla 37***Imparcialidad*

<b>Imparcialidad</b>						
<b>Equidad en términos de recompensa y esfuerzo</b>						
	Casi siempre no es cierto	Frecuent emente no es cierto	A veces no es cierto/ a veces es cierto	Frecuent emente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.	2 4.3%	3 6.5%	13 28.3%	14 30.4%	14 30.4%	46 100%
La empresa maneja los pagos salariales de manera transparente y justa.	7 14.6%	5 10.4%	12 25.0%	14 29.2%	10 20.8%	48 100%
La empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa.	9 20.5%	8 18.2%	11 25.0%	11 25.0%	5 1.4%	44 100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

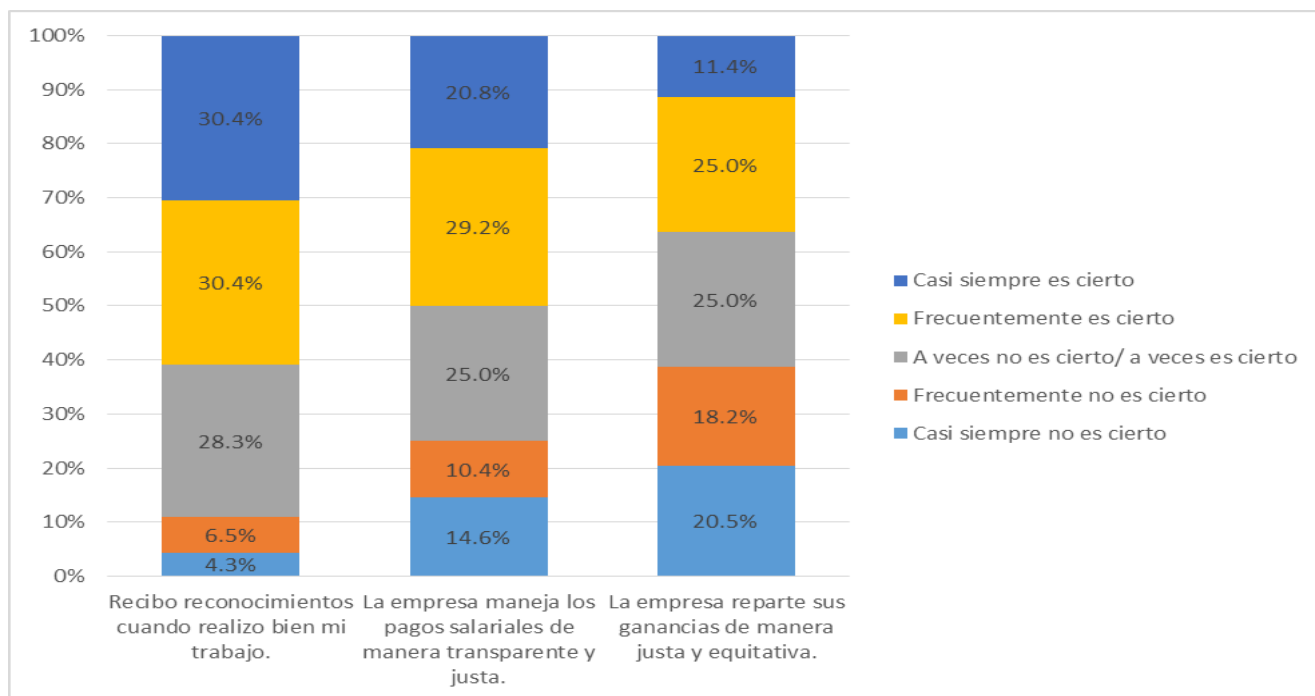


Figura 25. Dimensión “imparcialidad” y sub indicador “equidad en términos de recompensa y esfuerzo”.

Nota: Elaboración Propia.

#### Interpretación:

En la presente tabla N°37 y figura N°26, se estima que más del 50% de los trabajadores respondieron entre casi siempre es cierto y frecuentemente es cierto que “reciben reconocimientos cuando realizan bien su trabajo”. Por otro lado, más del 50% los trabajadores respondieron entre casi siempre no es cierto y frecuentemente no es cierto que “la empresa reparte las ganancias de forma justa y equitativa”.

**Tabla 38***Ausencia de favoritismo al contratar promover*

<b>Ausencia de favoritismo al contratar promover.</b>						
	Casi siempre no es cierto	Frecuent emente no es cierto	A veces no es cierto/ a veces es cierto	Frecuent emente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
Las promociones de personal son transparente, objetivas y justas.	5 10.4%	9 18.8%	14 29.2%	15 31.3%	5 10.4%	48 100%
La empresa trata a sus colaboradores sin preferencias.	13 28.3%	7 15.2%	7 15.2%	11 23.9%	8 17.4%	46 100%
En la empresa las personas hablan bien de los demás.	13 27.1%	6 12.5%	10 20.8%	14 29.2%	5 10.4%	48 100%
Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.	5 10.4%	4 8.3%	11 22.9%	18 37.5%	10 20.8%	48 100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

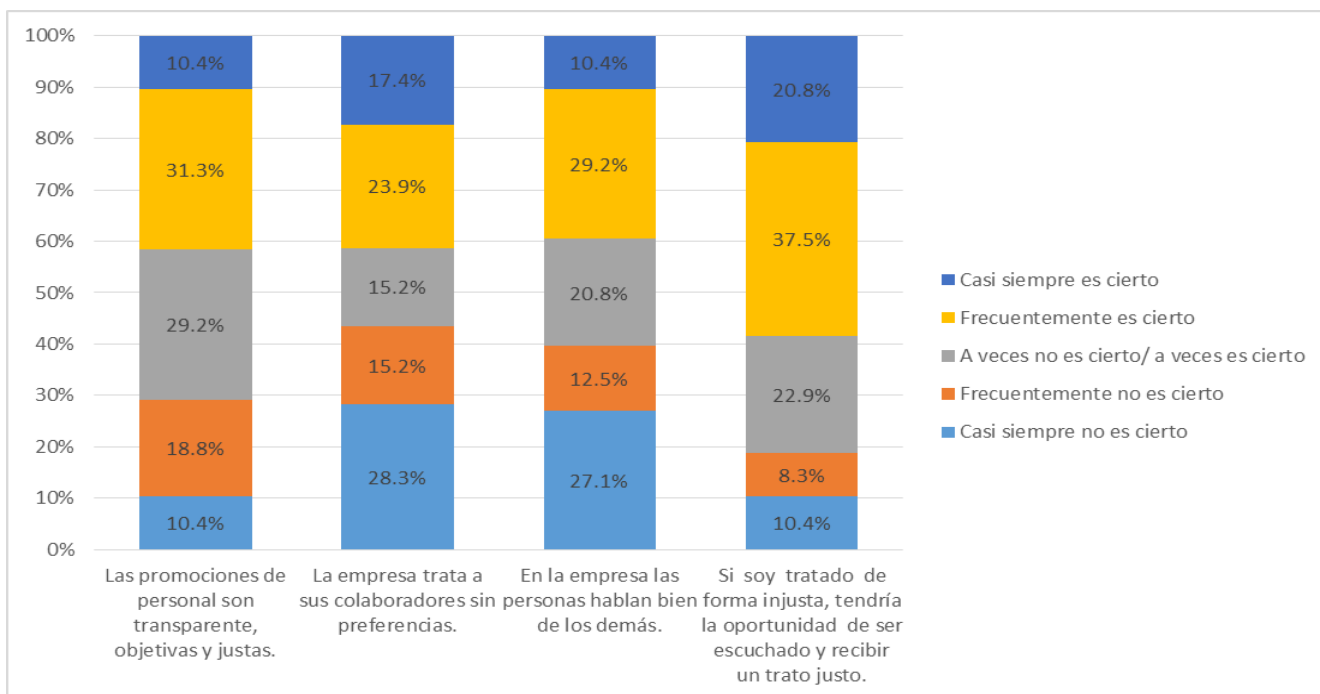


Figura 26. Dimensión “imparcialidad” y sub indicador “Ausencia de favoritismo al contratar promover”

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

En la siguiente tabla N°38 y figura N°27, se aprecia que el 31.3% de los trabajadores respondieron que frecuentemente es cierto que “las promociones de personal son transparentes, justas y objetivas”, seguido por el 37.5% de los trabajadores respondieron que frecuentemente es cierto que “si son tratados de forma injusta, tendrían la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo”. Por el contrario, más de la mitad de los trabajadores encuestados respondió entre casi siempre no es cierto y frecuentemente no es cierto que “la empresa trata a sus colaboradores sin preferencias”, de igual forma más de la mitad de los trabajadores opina entre casi siempre no es cierto y frecuentemente no es cierto que “en la empresa las personas hablan bien de los demás”.

**Tabla 39***Ausencia de discriminación*

<b>Ausencia de discriminación</b>						
	Casi siempre no es cierto	Frecuentemente no es cierto	A veces no es cierto/ a veces es cierto	Frecuentemente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
Recibo buen trato independientemente de mi posición en la empresa.	2 4.3%	8 17.0%	11 23.4%	16 34.0%	10 21.3%	47 100%
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad, raza y/o sexo.	5 10.2%	8 16.3%	7 14.3%	17 34.7%	12 24.5%	49 100%
Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual y condición socioeconómica.	6 12.5%	3 6.3%	11 22.9%	20 41.7%	8 16.7%	48 100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

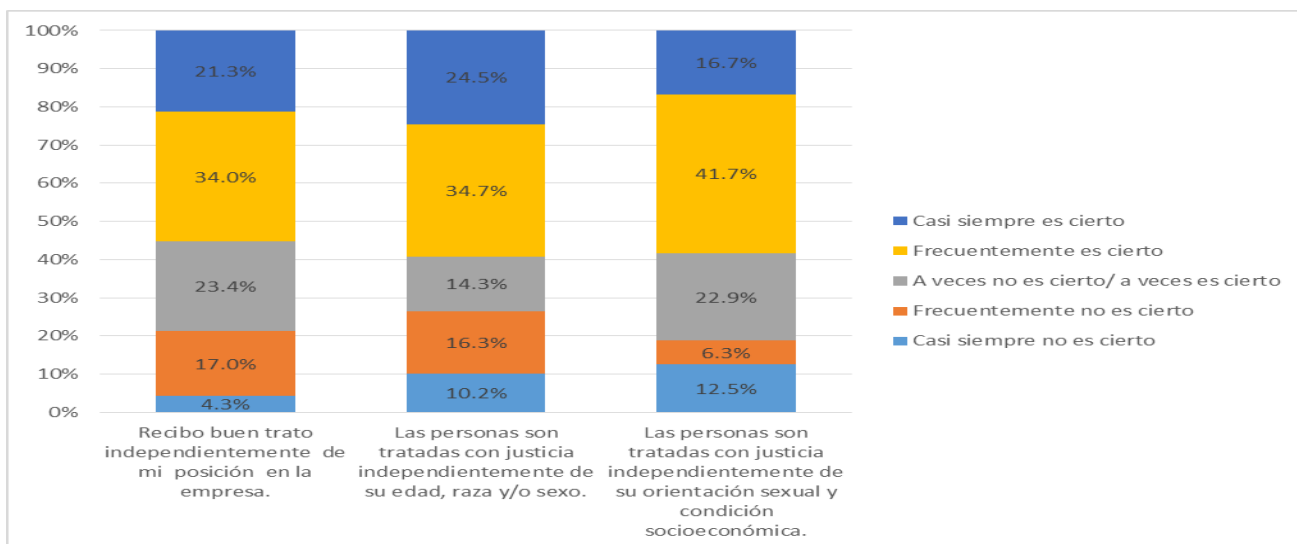


Figura 27. Dimensión “imparcialidad” y sub indicador “ausencia de discriminación”

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

En la siguiente tabla N°39 y figura N°28, se aprecia que el 34% de los trabajadores expresaron que frecuentemente es cierto que “reciben un buen trato independientemente de su posición en la empresa”, igualmente el 34.7% de los trabajadores expresaron que frecuentemente es cierto que “las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad, raza y/ sexo”, seguidamente el 41.7% de los trabajadores respondió que frecuentemente es cierto que “las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual y condición socioeconómica”.

**Tabla 40***Orgullo*

	<b>Orgullo.</b>					
	<b>Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por logros individuales y de equipo</b>					
	Casi siempre no es cierto	Frecuentemente no es cierto	A veces no es cierto/ a veces es cierto	Frecuentemente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
Mi participación a través de mi trabajo en la empresa es importante.	6 12.2%	4 8.2%	9 8.4%	17 34.7%	13 26.5%	49 100%
Mi trabajo tiene un significado especial, este no es un trabajo más.	3 6.3%	5 10.4%	16 33.3%	18 37.5%	6 12.5%	48 100%
Me siento orgulloso cuando mi equipo de trabajo logra los objetivos trazados.	3 6.4%	2 4.3%	2 4.3%	17 36.2%	23 48.9%	47 100%
Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.	4 8.3%	1 2.1%	13 27.1%	20 41.7%	10 20.8%	48 100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

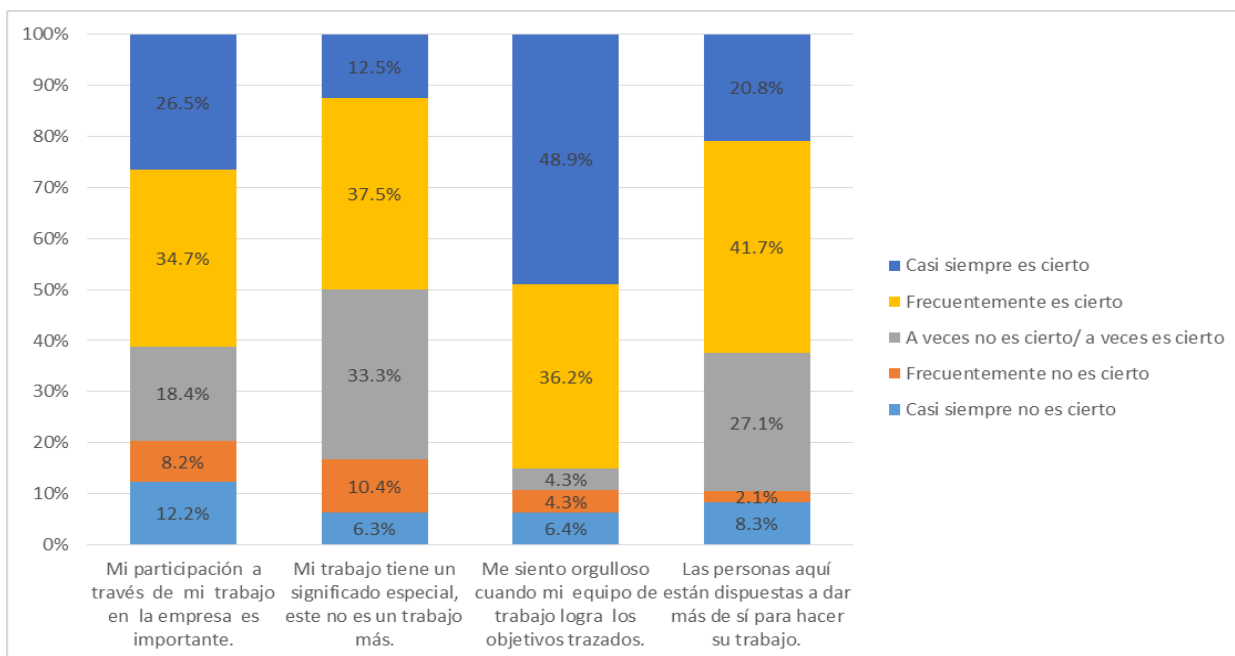


Figura 28. Dimensión “Orgullo” y sub indicador “Orgullo por el desempeño personal, por el equipo, por logros individuales y de equipo”.

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

En la siguiente tabla N°40 y figura N°29, se aprecia que el 34.7% de los trabajadores manifestaron que frecuentemente es cierto que “su participación a través de su trabajo en la empresa es importante”, igualmente el 37.5% de los trabajadores expresaron que frecuentemente es cierto que “su trabajo tiene un significado especial y este no es un trabajo más”, seguido por el 48.9% de trabajadores expresaron que “se sienten orgullosos cuando su equipo de trabajo logra los objetivos trazados” y el 41.7% de los trabajadores respondieron que frecuentemente es cierto que “las personas aquí están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo”.



**Tabla 41***Orgullo por la empresa*

<b>Orgullo por la empresa.</b>						
	Casi siempre no es cierto	Frecuent emente no es cierto	A veces no es cierto/ a veces es cierto	Frecuent emente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
A mis compañeros del área les gusta su trabajo.	2 4.2%	4 8.3%	13 27.1%	23 47.9%	6 12.5%	48 100%
Quiero desarrollarme personal y profesionalmente en esta empresa.	3 6.3%	4 8.3%	9 18.8%	21 43.8%	11 22.9%	48 100%
Estoy orgulloso de trabajar aquí.	2 4.1%	5 10.2%	13 26.5%	12 24.5%	17 34.7%	49 100%
El servicio que proporciona la empresa ahora a los clientes ha mejorado	1 2.0%	4 8.2%	12 24.5%	20 40.8%	12 24.5%	49 100%
Para la empresa, un compromiso adquirido con un cliente se convierte en una prioridad para todos.	2 4.1%	8 16.3%	10 20.4%	16 32.7%	13 26.5%	49 100%
Los clientes están muy satisfechos con los servicios/productos que reciben de la empresa.	3 6.3%	5 10.4%	13 27.1%	19 39.6%	8 16.7%	48 100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

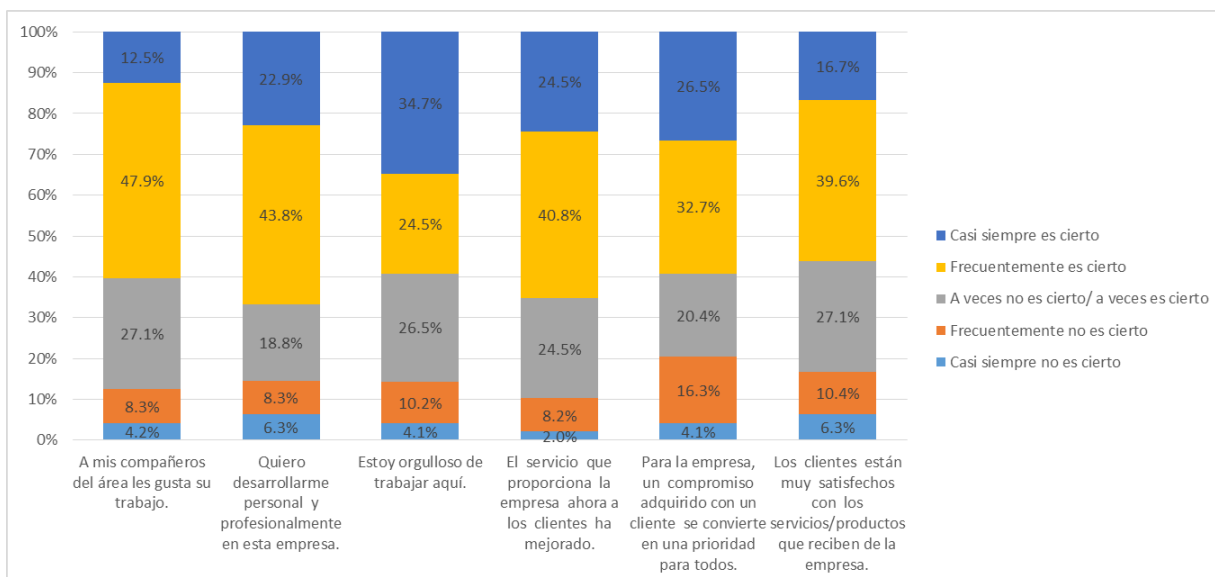


Figura 29. Dimensión “Orgullo” y sub indicador “orgullo por la empresa”.

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

En la siguiente tabla N°41 y figura N°30, se estima que el 47.9% de los trabajadores piensa que frecuentemente es cierto que “a sus compañeros del área les gusta su trabajo”, seguido por el 43.8% de los trabajadores manifiestan que frecuentemente es cierto que “quieren desarrollarse personal y profesionalmente en esta empresa”, igualmente el 40.8% de los trabajadores piensa que frecuentemente es cierto que “el servicio que proporciona la empresa ahora a los clientes ha mejorado”.

**Tabla 42**  
*Camaradería*

<b>Camaradería</b>						
<b>Posibilidad de ser auténtico</b>						
	Casi siempre no es cierto	Frecuentemente no es cierto	A veces no es cierto/ a veces es cierto	Frecuentemente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	4	3	13	11	15	46
	8.7%	6.5%	28.3%	23.9%	32.6%	100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

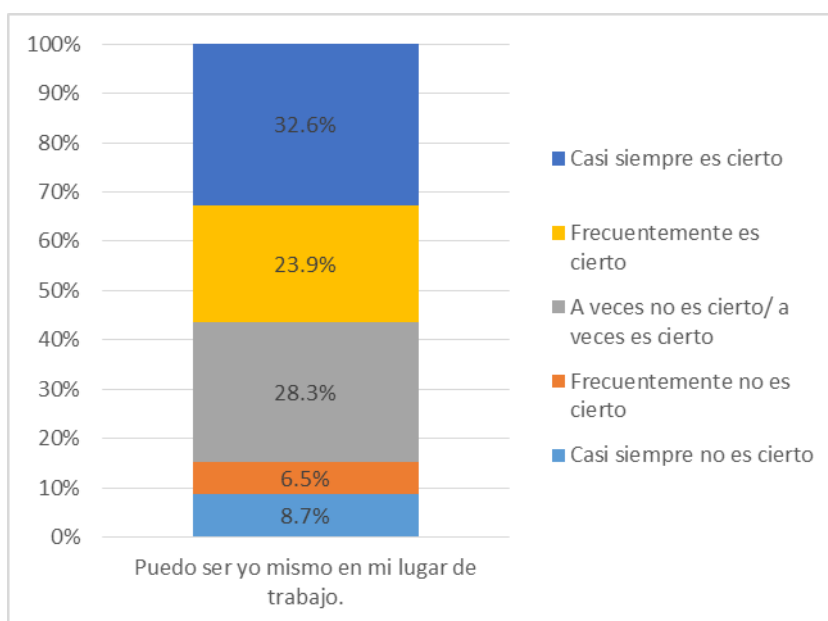


Figura 30. Dimensión “camaradería” y sub indicador “posibilidad de ser auténtico”

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

### Interpretación:

En la siguiente tabla N°42 y figura N°31, se aprecia que más del 50% de trabajadores respondieron entre casi siempre es cierto y frecuentemente es cierto que “pueden ser ellos mismos en el lugar de trabajo”.

**Tabla 43**

*Atmósfera socialmente amigable*

<b>Atmósfera socialmente amigable</b>						
	Casi siempre no es cierto	Frecuent emente no es cierto	A veces no es cierto/ a veces es cierto	Frecuent emente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
Aquí celebramos eventos especiales.	2 4.2%	2 4.2%	7 14.6%	13 27.1%	24 50.0%	48 100%
La empresa es un lugar agradable, entretenido y cálido para trabajar.	4 8.2%	5 10.2%	9 18.4%	17 34.7%	14 28.6%	49 100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

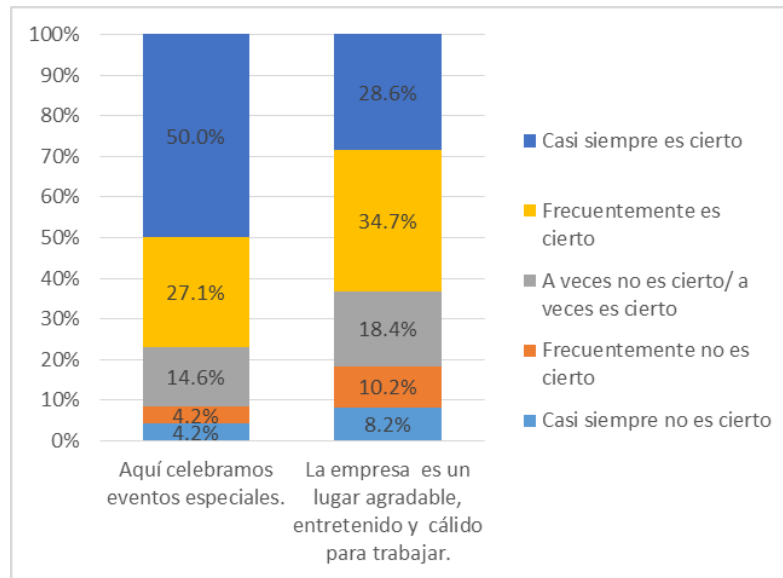


Figura 31. Dimensión “camaradería” y sub indicador “atmósfera socialmente amigable”

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

En la siguiente tabla N°43 y figura N°32, se estima que el 50% de los trabajadores respondieron que casi siempre es cierto que “aquí celebran los eventos especiales”. Asimismo, el 34.7% de los trabajadores opina que frecuentemente es cierto que “la empresa es un lugar agradable, entretenido y cálido para trabajar”.

**Tabla 44***Sentido de familia y equipo*

<b>Sentido de familia y equipo</b>						
	Casi siempre no es cierto	Frecuent emente no es cierto	A veces no es cierto/ a veces es cierto	Frecuent emente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo ya que puedo contar con la ayuda de mis compañeros.	5 10.9%	4 8.7%	14 30.4%	16 34.8%	7 15.2%	46 100%
Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar.	2 4.1%	5 10.2%	20 40.8%	16 32.7%	6 12.2%	49 100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

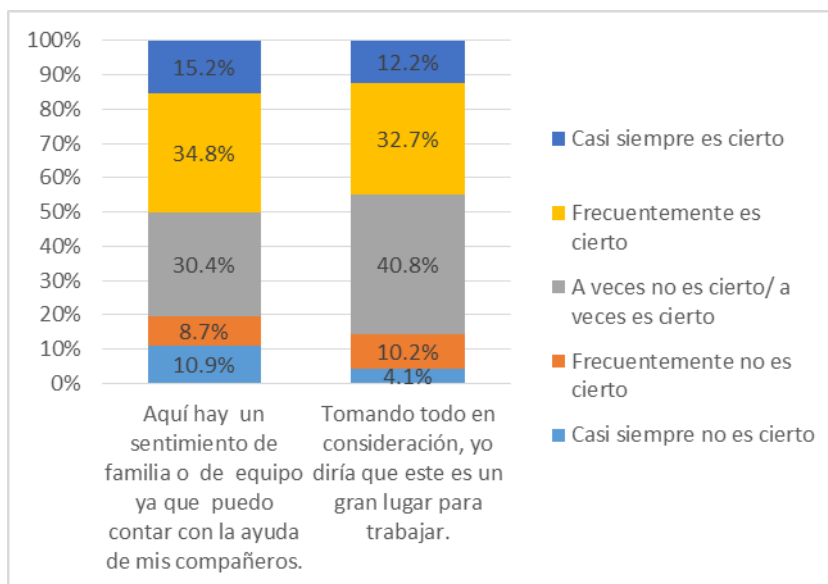


Figura 32. Dimensión “camaradería” y sub indicador “sentido de familia y equipo”

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

En la siguiente tabla N°44 y figura N°33, el 34.8% de los trabajadores respondieron que frecuentemente es cierto que “aquí hay un sentimiento de familia o de equipo ya que se puede contar con la ayuda de sus compañeros”, además el 32.7% respondió que frecuentemente es cierto que “tomando todo en consideración, diría que este es un gran lugar para trabajar”.

### **Análisis de resultados de la variable Satisfacción Laboral.**

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario N° 2 con respecto a la variable satisfacción laboral, se presentan las siguientes tablas y figuras e interpretaciones:

**Tabla 45**

*Comunicación y Feedback de los jefes.*

<b>Comunicación y Feedback de los jefes.</b>						
<b>Involucramiento de subordinados en la participación de decisiones</b>						
	Casi siempre no es cierto	Frecuent emente no es cierto	A veces no es cierto/ a veces es cierto	Frecuent emente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
Los jefes me mantienen informado acerca de los temas y cambios importantes.	6 12.2%	7 14.3%	16 32.7%	11 22.4%	9 18.4%	49 100%
Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.	0 0.0%	9 18.8%	12 25.0%	20 41.7%	7 14.6%	48 100%
Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo. <sup>6</sup>	3 6.1%	7 14.3%	16 32.7%	18 36.7%	5 10.2%	49 100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.



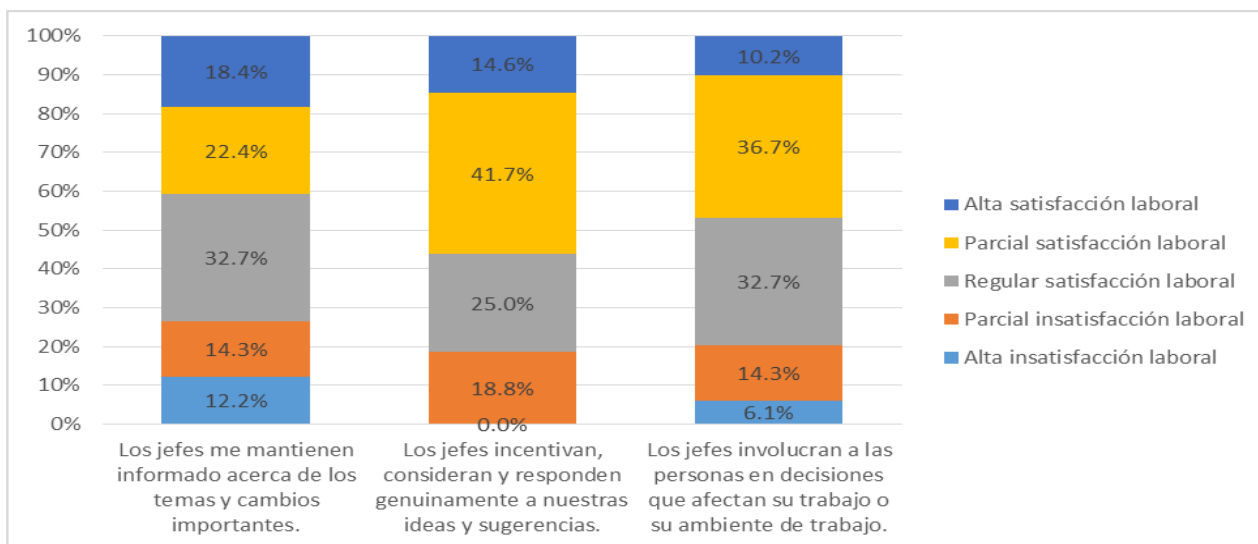


Figura 33. Dimensión “Comunicación y feedback de los jefes”, sub indicador”  
Involucramiento de subordinados en la participación de decisiones”.

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

De la presente tabla N°45 y figura N°34, se puede observar que el 41.7% de los trabajadores expresaron una parcial satisfacción laboral sobre “los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a las ideas y sugerencias de los trabajadores”. Por el contrario, más del 50% de los trabajadores respondieron que se encuentran entre una alta insatisfacción laboral y una parcial insatisfacción laboral con respecto a “los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo”, asimismo más del 50% de los trabajadores respondieron que sienten entre una alta y parcial insatisfacción laboral sobre “los jefes mantienen informado a sus trabajadores acerca de los temas y cambios importantes en la empresa”.

**Tabla 46***Cultura Organizacional*

<b>Cultura organizacional</b>						
<b>Identificación y compromiso con la empresa</b>						
	Casi siempre no es cierto	Frecuent emente no es cierto	A veces no es cierto/ a veces es cierto	Frecuent emente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
Quiero trabajar en esta empresa por mucho tiempo.	4 8.3%	5 10.4%	11 22.9%	14 29.2%	14 29.2%	48 100%
A las personas les gusta venir a trabajar a esta empresa.	0 0.0%	5 10.4%	17 35.4%	19 39.6%	7 14.6%	48 100%
Mi trabajo tiene un significado especial para mí, este no es solo un trabajo.	2 4.1%	6 12.2%	16 32.7%	16 32.7%	9 18.4%	49 100%
Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar.	2 4.0%	8 16.3%	12 24.5%	18 36.7%	9 18.4%	49 100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

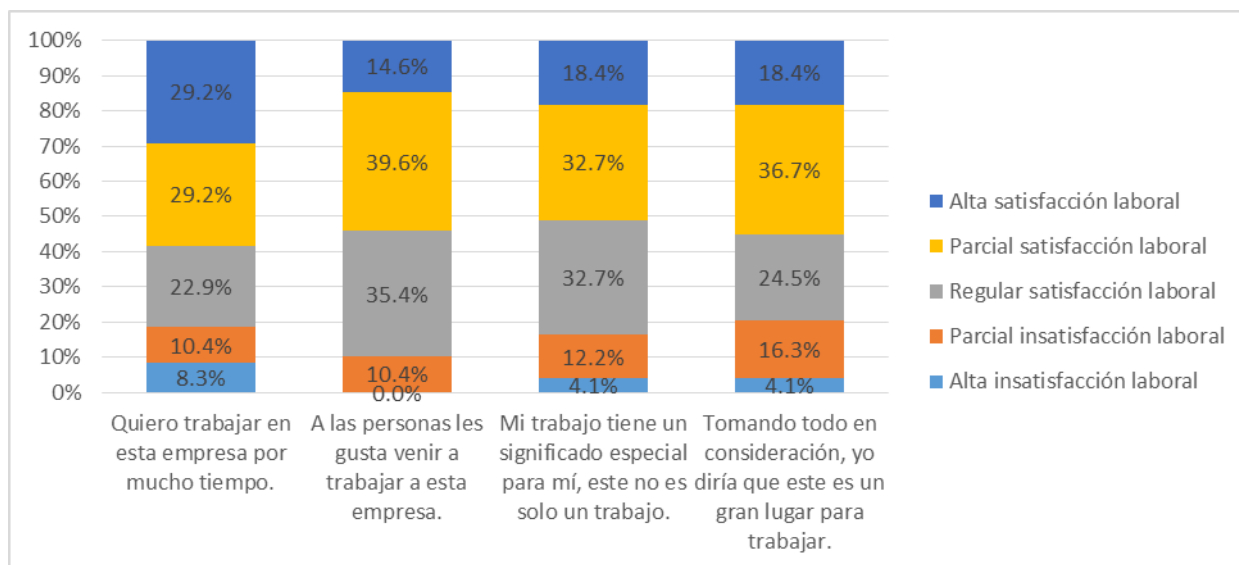


Figura 34. Dimensión “Comunicación y feedback de los jefes” y sub indicador “identificación y compromiso con la empresa”.

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

De la tabla N°46 y figura N°35, se puede apreciar que el 29.2% y 29.2% de los trabajadores respondieron que existe una alta satisfacción laboral y parcial satisfacción laboral respecto “quiero trabajar en esta empresa por mucho tiempo”, asimismo el 39.6% de los trabajadores respondió que siente una parcial satisfacción laboral sobre “a las personas les gusta venir a trabajar a esta empresa”.

**Tabla 47***Formación de una subcultura arraigada y compartida*

<b>Formación de una subcultura arraigada y compartida</b>						
	Casi siempre no es cierto	Frecuente no es cierto	A veces no es cierto/ a veces es cierto	Frecuente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
Las personas evitan la manipulación, rumores y argollas para conseguir algún objetivo.	3 6.4%	6 12.8%	23 48.9%	13 27.7%	2 4.3%	47 100%
Cuando las personas cambian de función o área de trabajo, se les hace sentir como en casa.	3 6.1%	5 10.2%	19 38.8%	17 34.7%	5 10.2%	49 100%
La infraestructura e instalaciones contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.	6 12.2%	3 6.1%	11 22.4%	23 46.9%	6 12.2%	49 100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

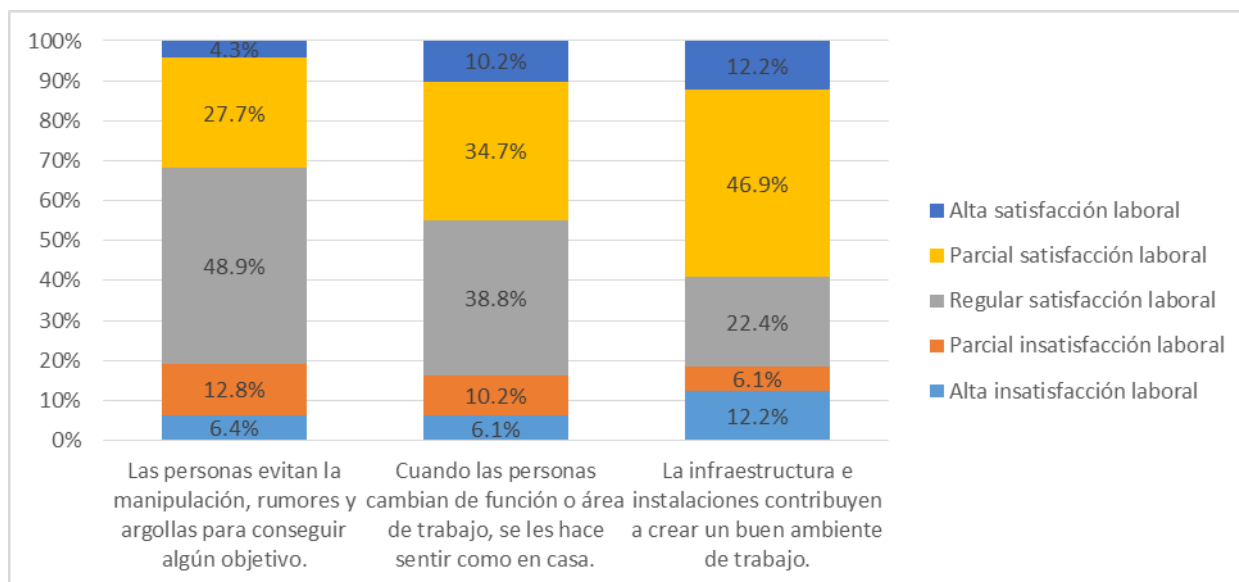


Figura 35. Dimensión “Comunicación y feedback de los jefes” y sub indicador “formación de una subcultura arraigada y compartida”.

Fuente: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

De la tabla N°47 y figura N°36, se puede observar que el 46.9% de los trabajadores respondieron que sienten una parcial satisfacción laboral sobre “la infraestructura e instalaciones contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo”. Sin embargo, más del 50% de los trabajadores expresaron que sienten entre una alta insatisfacción laboral y una parcial insatisfacción laboral cuando “las personas cambian de función o área de trabajo, se les hace sentir como en casa”. Personas cambian de función o área de trabajo, se les hace sentir como en casa”.

**Tabla 48***Integridad de los jefes*

<b>Integridad de los jefes</b>						
<b>Aceptabilidad de errores y cumplimiento de promesas</b>						
	Casi siempre no es cierto	Frecuent emente no es cierto	A veces no es cierto/ a veces es cierto	Frecuent emente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo.	1 2.0%	6 12.2%	20 40.8%	17 34.7%	5 10.2%	49 100%
Los jefes cumplen sus promesas.	4 8.3%	5 10.4%	16 33.3%	14 29.2%	9 18.8%	48 100%
Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.	3 6.3%	4 8.3%	17 35.5%	15 31.3%	9 18.8%	48 100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

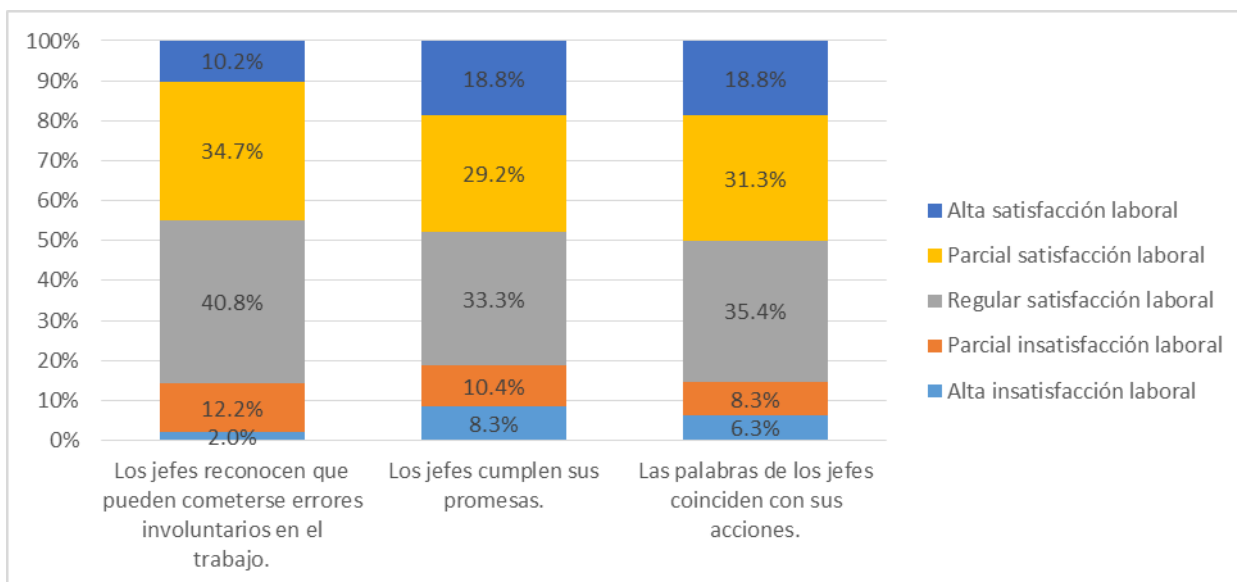


Figura 36. Dimensión “integridad de los jefes” y sub indicador “Aceptabilidad de errores y cumplimiento de promesas”.

Fuente: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

De la presente tabla N°48 y figura N°37, se puede observar que más del 50% de los trabajadores siente entre una parcial insatisfacción laboral y una alta insatisfacción laboral respecto a “los jefes reconocen que pueden cometer errores involuntarios en el trabajo”, asimismo “los jefes cumplen con sus promesas” y seguido por “las palabras de los jefes coinciden con sus acciones”.

**Tabla 49***Reconocimiento por el esfuerzo a sus subordinados*

<b>Reconocimiento por el esfuerzo a sus subordinados</b>						
	Casi siempre no es cierto	Frecuentemente no es cierto	A veces no es cierto/ a veces es cierto	Frecuentemente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.	6 12.2%	5 10.2%	14 28.6%	12 24.5%	12 24.5%	49 100%
Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	5 10.2%	7 14.3%	11 22.4%	10 20.4%	16 32.7%	49 100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

A

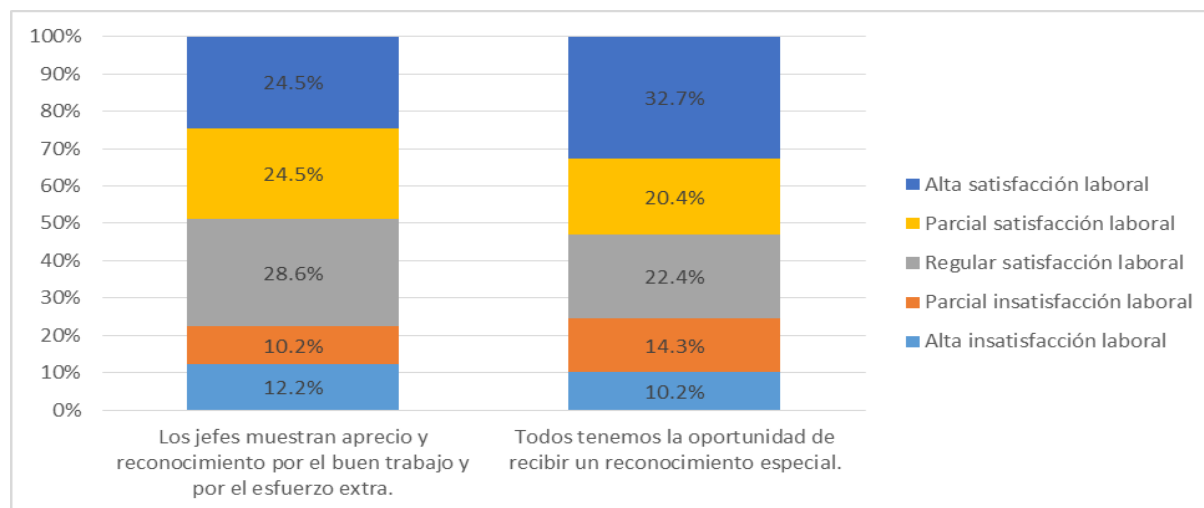


Figura 37. Dimensión “integridad de los jefes” y sub indicador “Reconocimiento por el esfuerzo a sus subordinados”

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.



### Interpretación:

De la siguiente tabla N°49 y figura N°38, se puede apreciar que el 32.7% y 20.4% de los trabajadores respondieron que sienten entre un alta y una parcial satisfacción laboral sobre “todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial”.

**Tabla 50***Oportunidad de Crecimiento*

<b>Oportunidad de Crecimiento</b>						
<b>Autorrealización personal y profesional</b>						
	Casi siempre no es cierto	Frecuent emente no es cierto	A veces no es cierto/ a veces es cierto	Frecuent emente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.	7 14.6%	9 18.8%	14 29.2%	14 29.2%	4 8.3%	48 100%
Constantemente me encuentro en búsqueda de una oferta laboral en otra empresa, ya que no siento que tenga oportunidad de crecimiento dentro de mi empresa.	12 25.5%	6 12.8%	10 21.3%	11 23.4%	8 17.0%	47 100%
La competencia laboral en mi empresa es justa y objetiva, lo que me motiva a mejorar.	2 4.1%	4 8.2%	18 36.7%	19 38.8%	6 12.2%	49 100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

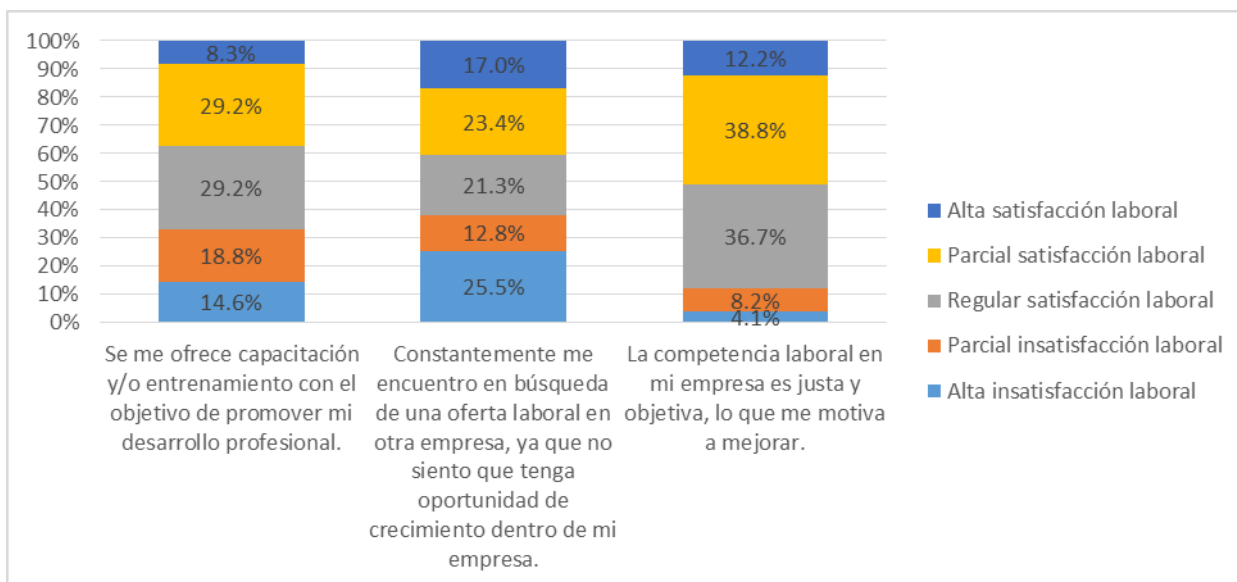


Figura 38. Dimensión “oportunidad de crecimiento” y el sub indicador “autorrealización personal y profesional”

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

En la siguiente tabla N°50 y figura N°39 , se puede observar que menos del 50% de los trabajadores respondieron que sienten entre una alta y parcial insatisfacción laboral con respecto a “se ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover su desarrollo profesional”, además, más del 50% de trabajadores expresaron una alta y parcial insatisfacción con respecto a “constantemente se encuentran en la búsqueda de una oferta laboral en otra empresa, ya que no se siente que tengan una oportunidad de crecimiento en la actual empresa”. Por otro lado, el creen que todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial. Asimismo, el 38.8% de los trabajadores respondieron que sienten una parcial satisfacción laboral sobre “la competencia laboral en la empresa es justa y objetiva, lo que les motiva a mejorar”.

**Tabla 51***Salario Económico y Emocional*

<b>Salario Económico y Emocional</b>						
<b>Gozar de beneficios especiales</b>						
	Casi siempre no es cierto	Frecuentemente no es cierto	A veces no es cierto/ a veces es cierto	Frecuentemente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no solo económico).	8	8	16	9	7	48
	16.7%	16.7%	33.3%	18.8%	14.6%	100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

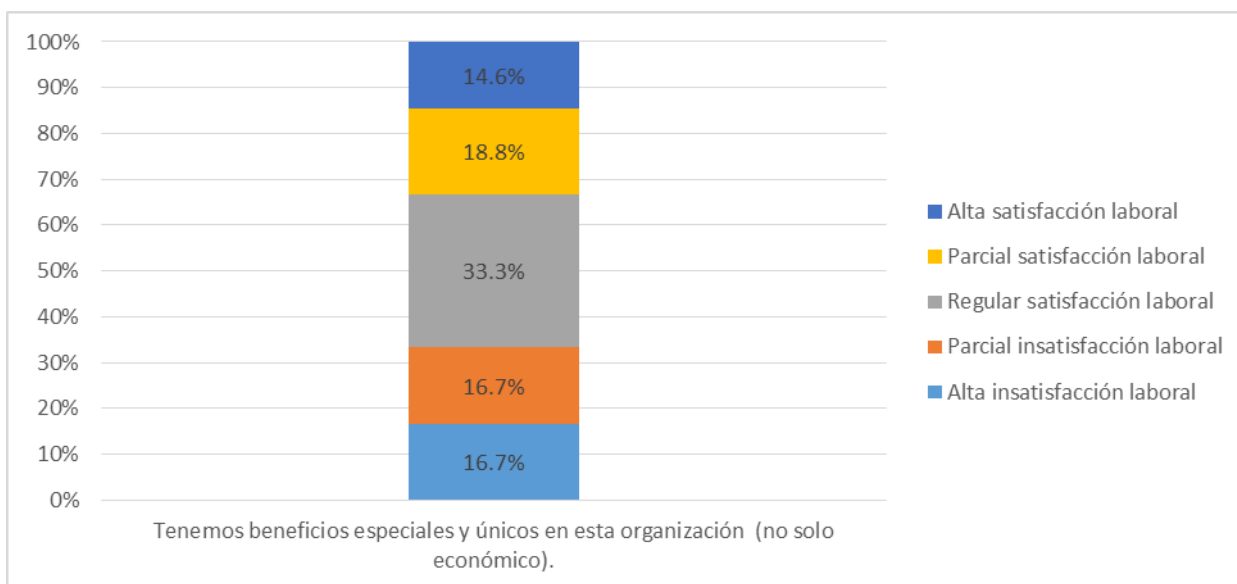


Figura 39. Dimensión “salario económico y emocional” y sub indicador “gozar de beneficios especiales”.

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

Interpretación:

En la siguiente tabla N°51 y figura N°40, se puede observar que menos del 50% de los trabajadores manifestaron entre una alta y parcial insatisfacción laboral en relación a “tienen beneficios especiales y únicos en la organización (no solo económicos)”.

**Tabla 52**

*Gozar de una remuneración justa*

	<b>Gozar de una remuneración justa</b>					
	Casi siempre no es cierto	Frecuent emente no es cierto	A veces no es cierto/ a veces es cierto	Frecuent emente es cierto	Casi siempre es cierto	Total
Siento que recibo una parte justa	10	10	5	8	4	47
de las ganancias que obtiene esta organización.	21.3%	21.3%	31.9%	17.0%	8.5%	100%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

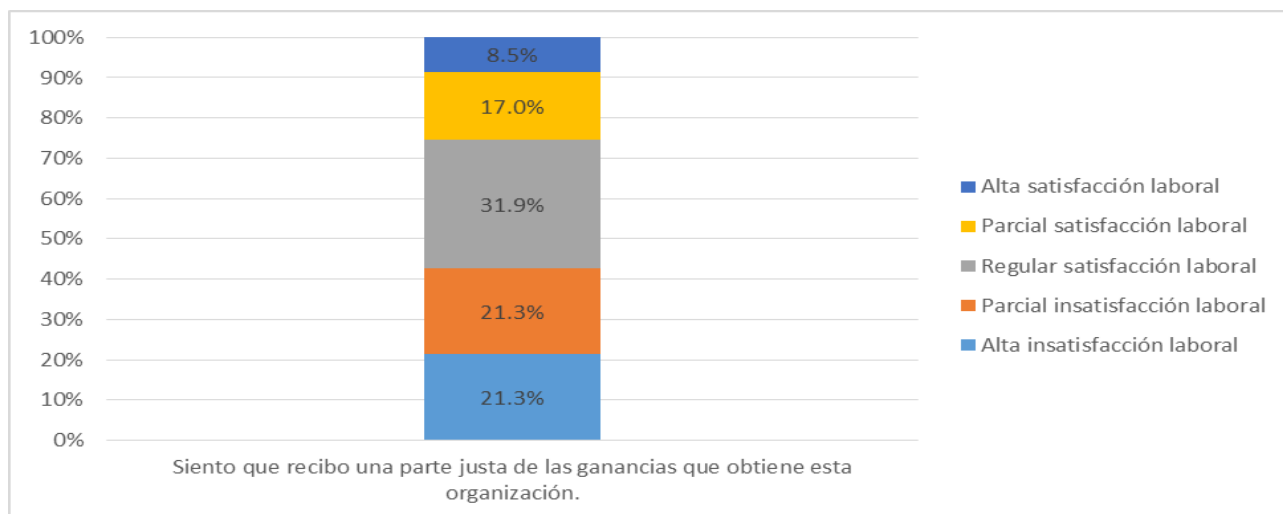


Figura 40. Dimensión “salario económico y emocional” sub indicador “gozar de una remuneración justa”.

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

En la siguiente tabla N°52 y figura N°41, se puede apreciar que más del 50% de los trabajadores expresaron su parcial y alta insatisfacción laboral en relación a “sienten que reciben una parte justa de las ganancias que obtiene la empresa”.

### Análisis de resultados de la variable Clima Organizacional en Proporciones.

**Tabla 53**

*Credibilidad*

<b>Credibilidad</b>		
<b>Comunicación abierta y accesible</b>		
	Negativo	Positivo
La empresa me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes en el trabajo.	62.5%	37.5%
La empresa me comunica de forma clara lo que espera de mi trabajo.	36.7%	63.3%
Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe sobre el trabajo y recibir una respuesta directa.	38.85%	61.2%
En la empresa resulta accesible y fácil de hablar con los superiores.	38.8%	61.2%
La empresa nos informa claramente de los asuntos importantes que nos interesan.	55.1%	44.9%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

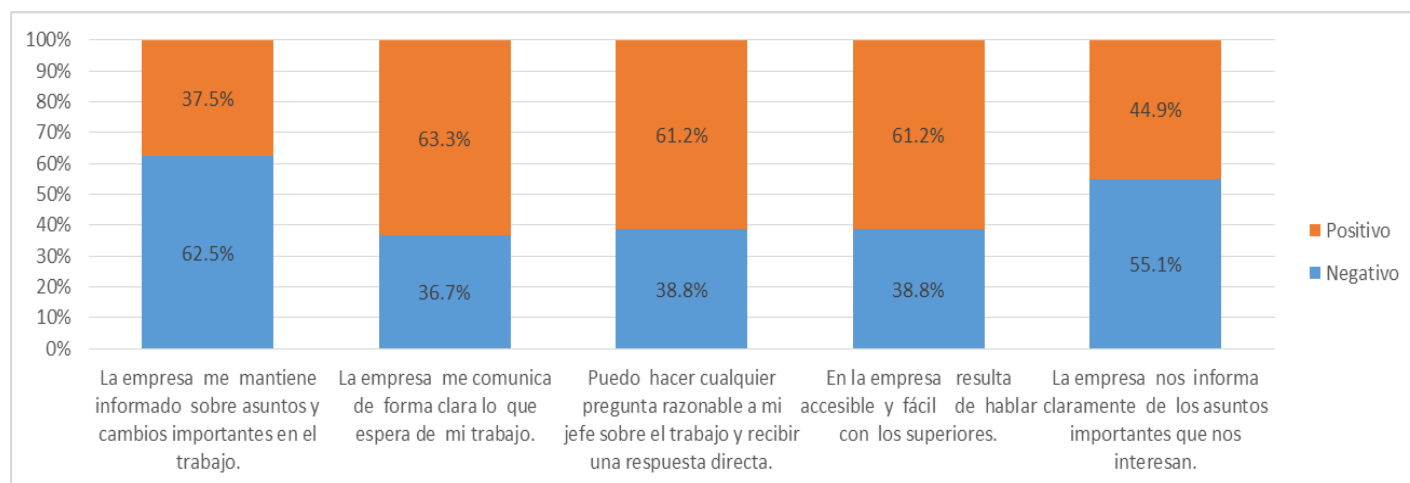


Figura 41. Dimensión “credibilidad” y sub indicador “comunicación abierta y accesible”.

Fuente: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

Con respecto al indicador “comunicación abierta y accesible” los trabajadores respondieron entre una puntuación de 4 y 5, es decir que 3 de las 5 preguntas realizadas mantienen un porcentaje por encima del 60% respecto a “la empresa comunica de forma clara a sus trabajadores”, “los trabajadores pueden realizar cualquier tipo de pregunta al jefe” y “resulta fácil y accesible hablar con sus superiores”.



**Tabla 54***Coordinar recursos humanos y materiales*

<b>Coordinar recursos humanos y materiales</b>		
	Negativo	Positivo
La empresa conduce bien las áreas.	55.3%	44.7%
La empresa planifica, organiza y coordina los tiempos de trabajo de sus colaboradores.	44.9%	55.1%
Soy libre de tomar decisiones bajo responsabilidad propia.	57.4%	42.6%
La empresa tiene una visión clara hacia dónde debe ir y cómo lograr que así sea.	38.8%	61.2%
Cuando las personas cambian de función o área se les ayuda en su adaptación.	40.8%	59.2%
La empresa se comunica conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y como podría mejorar.	54.2%	45.8%
Tengo confianza en las decisiones que toma la gerencia de mi empresa.	45.8%	54.2%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

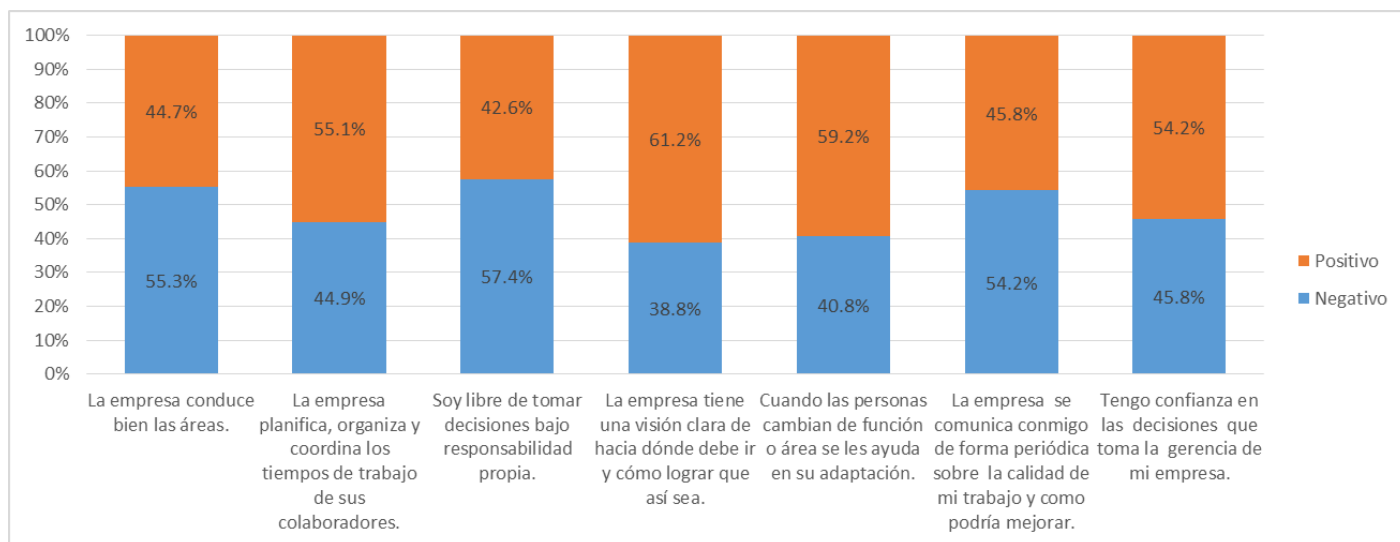


Figura 42. Dimensión: credibilidad” y sub indicador “coordinar recursos humanos y materiales”

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

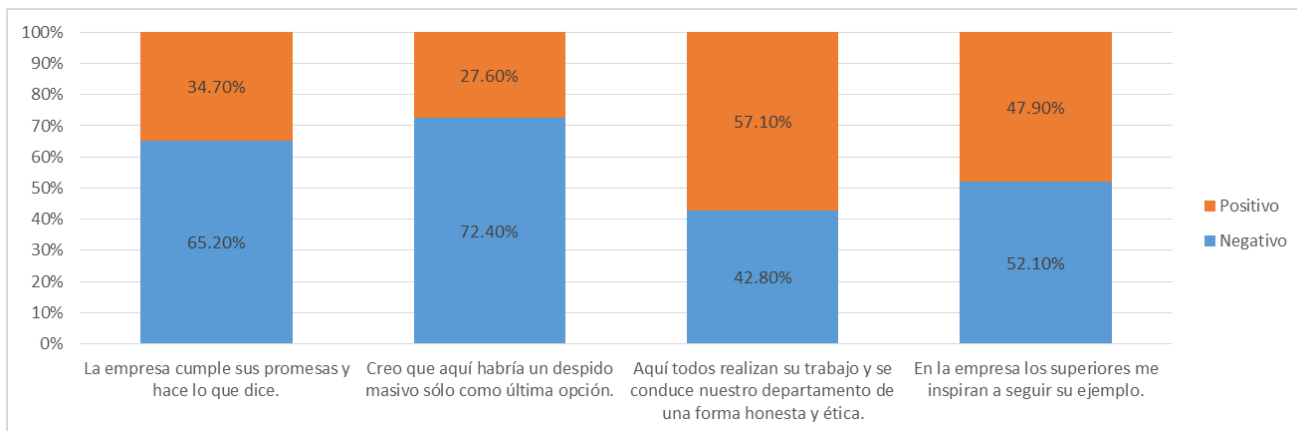
#### Interpretación:

Con respecto al indicador “coordinar recursos humanos y materiales” los trabajadores respondieron entre una puntuación de 4 y 5, es decir que 4 de las 7 preguntas realizadas mantienen un porcentaje por encima del 50% respecto a “la empresa planifica, organiza y controla sus tiempos con su personal de trabajo”, “la empresa tiene una visión clara hacia donde debe ir” y “cuando los trabajadores cambian de función se adaptan con facilidad” y “los trabajadores tienen confianza en las decisiones que toman sus superiores”.

**Tabla 55***Integridad para impulsar la visión.*

<b>Integridad para impulsar la visión.</b>		
	Negativo	Positivo
La empresa cumple sus promesas y hace lo que dice.	65.20%	34.70%
Creo que aquí habría un despido masivo sólo como última opción.	72.40%	27.60%
Aquí todos realizan su trabajo y se conduce nuestro departamento de una forma honesta y ética.	42.80%	57.10%
En la empresa los superiores me inspiran a seguir su ejemplo.	52.10%	47.90%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

**Figura 43. Dimensión: credibilidad” y sub indicador “integridad para impulsar la visión”.**

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

### Interpretación:

Con respecto al indicador “integridad para impulsar la visión” los trabajadores respondieron entre una puntuación de 4 y 5, es decir que 1 de las 4 preguntas realizadas mantiene un porcentaje por encima del 50% respecto a “los trabajadores conducen sus laboral de forma honesta y éticamente”. Por el contrario, 3 de las 4 preguntas arrojaron porcentajes negativos en relación a “la empresa no cumple con las promesas que dice”, “podría haber un despido masivo” y “los superiores no inspiran a seguir su ejemplo”.

**Tabla 56**

### *Respeto*

<b>Respeto</b>		
<b>Reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional</b>		
	Negativo	Positivo
La empresa me ofrece capacitación y otras formas de desarrollo que ayudan a mi crecimiento laboral.	55.3%	44.7%
Me brindan las herramientas, recursos y equipos necesarios para desempeñar mi trabajo.	53.1%	46.9%
La empresa reconoce el esfuerzo y trabajo adicional que yo realizo.	52.1%	47.9%
La empresa comprende que puedo cometer “errores involuntarios” al hacer mi trabajo.	43.8%	56.3%
Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	53.1%	46.9%
En la empresa son claras las oportunidades de desarrollo profesional.	52.2%	47.8%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

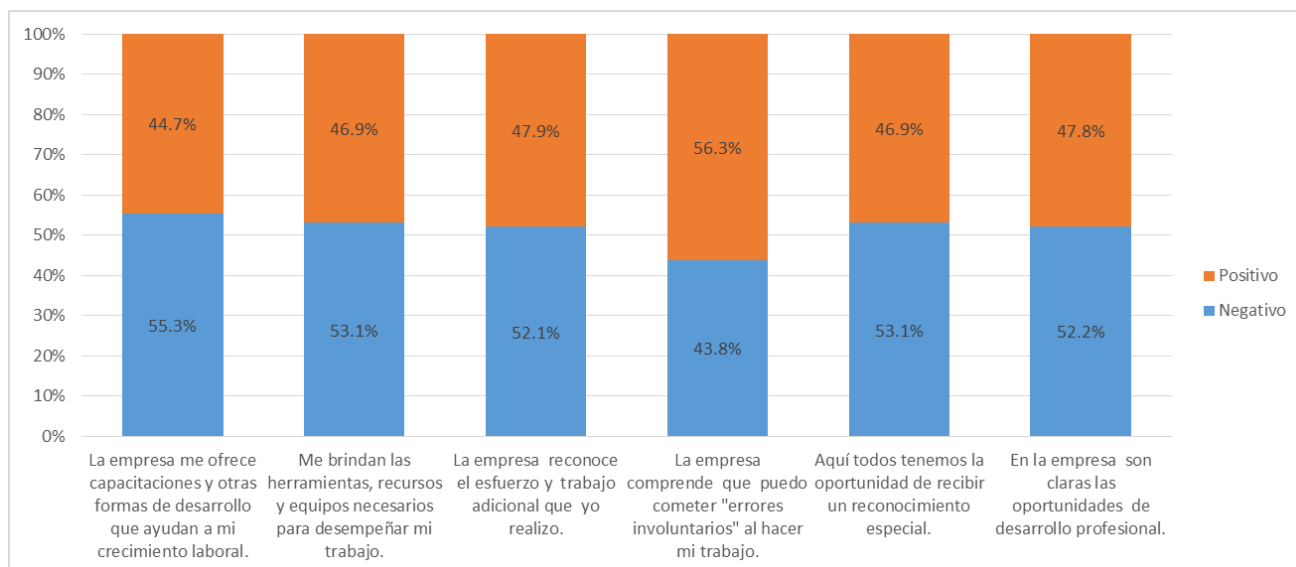


Figura 44. Dimensión: “respeto” y sub indicador “reconocimiento y apoyo al desarrollo profesional”

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

### Interpretación:

Según la tabla N° 56 y figura N° 45, muestra que 1 de las 6 preguntas realizadas indica “la empresa comprende que los trabajadores pueden cometer errores involuntarios”. Por lo contrario, más del 50% indican que “la empresa no ofrece capacitaciones”, “los trabajadores no tienen los implementos necesarios para trabajar”, “los jefes no reconocen el esfuerzo extra de sus trabajadores”, “los trabajadores no tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial”, “algunas oportunidades no son claras para el desarrollo profesional”.

**Tabla 57***Participación en decisiones relevantes*

<b>Participación en decisiones relevantes</b>		
	Negativo	Positivo
La empresa incentiva, considera y responde de forma sincera a nuestras sugerencias e ideas.	53.2%	46.8%
La empresa nos involucra en las decisiones relevantes con respecto a nuestras actividades o ambiente de trabajo.	65.3%	34.7%

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

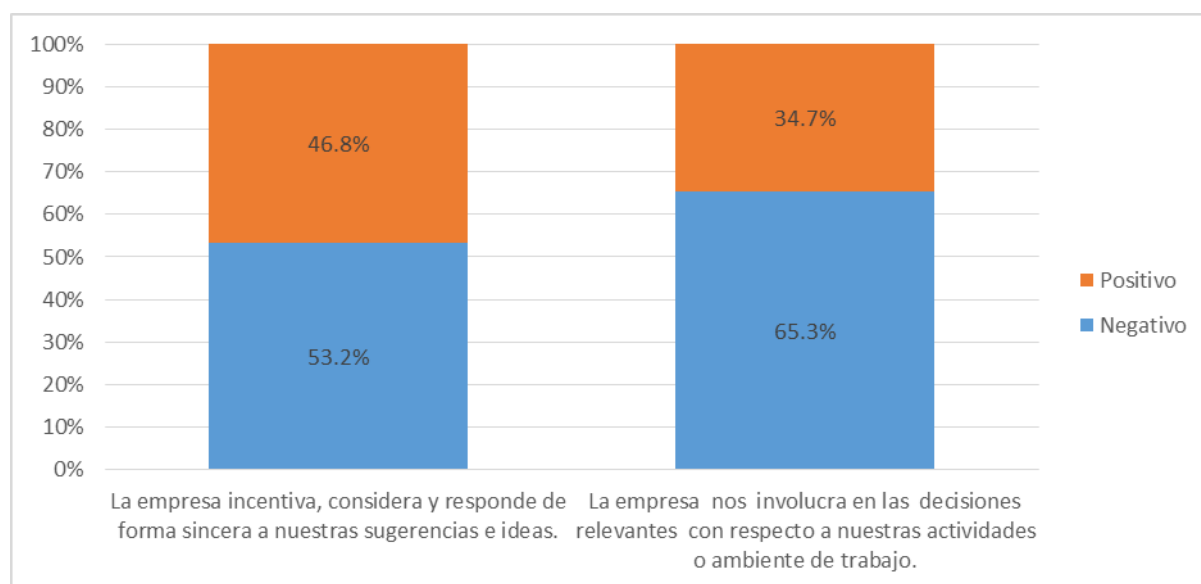


Figura 45. Dimensión: “respeto” y sub indicador “Participación en decisiones relevantes”

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

### Interpretación:

Según la tabla N° 57 y figura N° 46, se percibe que en una puntuación de 1 a 3 (siendo lo más negativo), el 53.2% de los trabajadores piensan que casi siempre no es cierto que la empresa les incentiva, les responde de forma sincera a sus sugerencias u opiniones. Seguidamente, se aprecia que en una puntuación de 1 a 3 (siendo lo más negativo), el 65.3% de los trabajadores opina que casi siempre no es cierto que la empresa los involucre en las decisiones más importantes con respecto a las actividades o ambiente de trabajo, y solo el 34.7% de los trabajadores en una puntuación de 4 a 5 (siendo lo más positivo) respondieron que si se les involucra en las decisiones que toma la empresa. En relación a lo que respondieron los gerentes de la empresa, se concluye que sus trabajadores son considerados como una parte importante para la empresa, porque ellos son los que conocen el proceso productivo de cerca y que si se les involucra en las actividades que tiene la empresa.

### **Análisis Evolutivo entre las Dimensiones de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral dentro de la empresa**

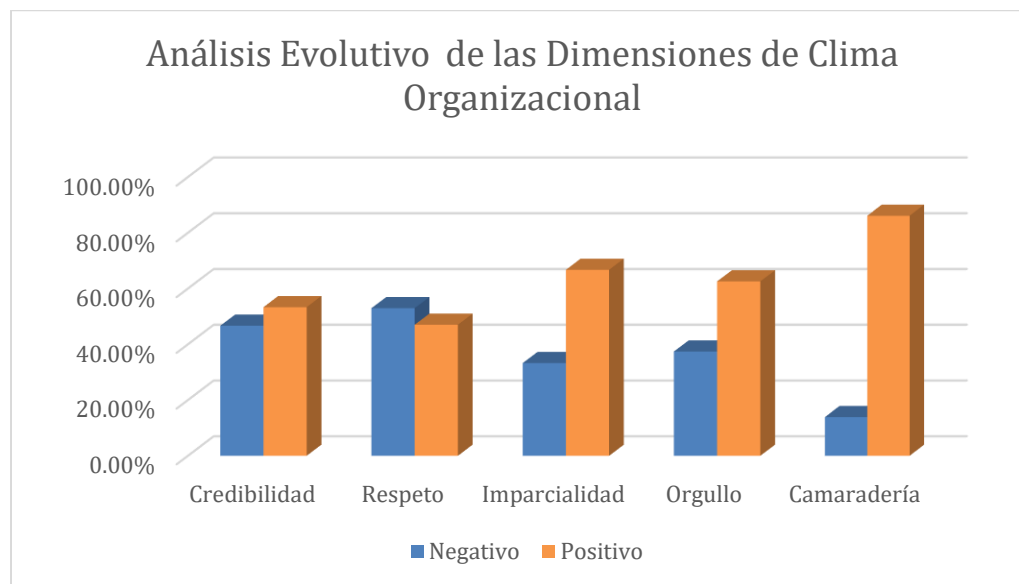
Para llegar a un análisis evolutivo entre las dimensiones para cada una de las variables, se utilizó el criterio de proporciones bajo dos condiciones: Primero, se calificó en un puntaje del 1 al 3 representando a la parte negativa de las preguntas del cuestionario y el segundo se calificó en un puntaje de 4 al 5, representando a la parte positiva. Posteriormente, se obtuvo los resultados plasmados en las figuras N° 47 y N° 48.

**Tabla 58**

Cuadro de Análisis Evolutivo de las dimensiones de clima organizacional

	Negativo	Positivo	Total
<b>Credibilidad</b>	46.67%	53.33%	100.00%
<b>Respeto</b>	52.97%	47.03%	100.00%
<b>Imparcialidad</b>	33.27%	66.73%	100.00%
<b>Orgullo</b>	37.42%	62.58%	100.00%
<b>Camaradería</b>	13.88%	86.12%	100.00%

**Nota:** Se presenta la evolución de las dimensiones de clima organizacional considerando el criterio de proporciones. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

**Figura 46. Análisis Evolutivo de las Dimensiones de Clima Organizacional**

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.



### Interpretación:

Según la tabla N° 58 y figura N° 47, se aprecia que las dimensiones orgullo y camaradería, son las que mejor representan a la empresa en cuanto a la variable clima organizacional, es decir, que ambas dimensiones son las que mejor evolución tienen actualmente en la empresa. En relación a la dimensión orgullo, los trabajadores sienten orgullo por el lugar donde trabajan, sienten orgullo por trabajar con los demás miembros de la organización y por último sienten orgullo con las funciones o tareas que realizan, lo mismo que respondieron los gerentes. Por otro lado, los trabajadores son tratados sin discriminación independientemente de su género, edad o condición en un sentido de respeto, la empresa respeta a cada trabajador. Sin embargo, sienten que la empresa no muestra un interés como persona y como trabajador, no hay un equilibrio o no los incentiva a ser mejor y no hay un reconocimiento especial.

**Tabla 59**

Cuadro de Análisis Evolutivo de las dimensiones de satisfacción laboral

	Negativo	Positivo	Total
Comunicación y Feedback de los jefes.	68.80%	31.20%	100%
Cultura organizacional	34.54%	65.46%	100%
Integridad de los jefes	25.52%	74.48%	100%
Oportunidad de Crecimiento	65.78%	34.22%	100%
Salario Económico y Emocional	71.76%	28.24%	100%

**Nota:** Se presenta la evolución de las dimensiones de satisfacción laboral considerando el criterio de proporciones. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

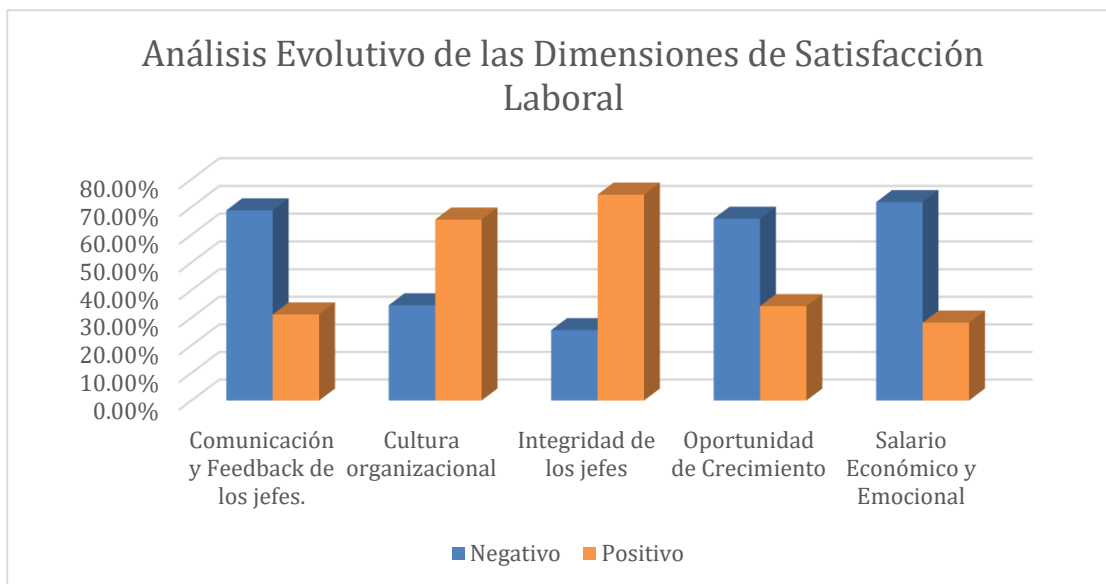


Figura 47. Análisis Evolutivo de las Dimensiones de Clima Organizacional

Nota: Adaptación propia para la elaboración de la tesis realizada, 2019.

#### Interpretación:

Según la tabla N° 59 y figura N° 48, se aprecia que las dimensiones cultura organizacional e integridad de los jefes, son las que mejor representan a la empresa en cuanto a la variable satisfacción laboral, es decir, que ambas dimensiones son las que mejor evolución tienen actualmente en la empresa. Por otro lado, la comunicación y feedback de los jefes es una dimensión donde la empresa tiene que darle un mayor interés, ya que son los mismos trabajadores los que preguntan a sus superiores sobre las actividades o cambios importantes en la empresa, ellos reciben una respuesta directa e inmediata. Pero, lo idóneo sería que los gerentes sean los que informen a sus trabajadores sobre las decisiones o actividades más importantes que se toman y realizan en la empresa. Asimismo, los trabajadores no se sienten muy satisfechos en cuanto a la oportunidad de crecimiento que les brinda la empresa, sin embargo, los gerentes respondieron lo contrario, que a la mayoría de trabajadores que ingresan a trabajar se les enseña la técnica, el proceso productivo y se les da todo el conocimiento para que ellos mismos exploten sus habilidades y que si tienen una oportunidad de ascender de puesto de trabajo.

# **CAPÍTULO V**

## **CONCLUSIONES Y**

## **RECOMENDACIONES**

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

- Se concluyó que existe una relación positiva directa entre las variables satisfacción laboral y clima organizacional, porque a medida que mejora el clima organizacional aumenta la satisfacción laboral en el trabajador. La correlación según el método que se utilizó (Rro de Spearman = 0.699), es decir, la correlación se encuentra entre el rango de 0.6 y 0.8, por lo tanto, el tipo de correlación se denomina fuerte entre ambas variables.
- Conforme va creciendo la empresa vemos que surgen los niveles jerárquicos, ya que antes los socios trabajaban como un trabajador más, pero con el paso tiempo la producción empezó a crecer a gran escala por ello fue necesario requerir más personal para poder cumplir con los pedidos, es así que se vieron obligados a establecer un orden jerárquico (estructura organizacional) y esto ayudo a mejorar la comunicación entre colaborador y jefe y entre departamentos. Actualmente existe un orden jerárquico más horizontal que vertical.
- En cuanto a la dimensión cultura organizacional, los trabajadores se sienten identificados con la empresa y comprometidos, esto se refleja en sus acciones. Los jefes se dan cuenta que sus trabajadores dan el todo por el todo se esfuerzan al máximo. Saben que siempre va haber falencias en las distintas áreas, pero se dan cuenta que sus trabajadores pueden superar cualquier obstáculo que se les pueda presentar.
- Según los trabajadores en cuanto a la dimensión de integridad de los jefes respondieron que más de 50 por ciento se encontraron altamente satisfechos con respecto a la aceptabilidad de errores de sus jefes y cumplimiento de sus promesas además que existe un reconocimiento extra por el esfuerzo que realizan. Al mismo tiempo los jefes se esfuerzan por cubrir al máximo las expectativas de sus trabajadores. Igualmente, los

gerentes toman la responsabilidad de las decisiones que ocurren en la empresa y que puedan afectar el clima organizacional.

- Después de un análisis cualitativo se concluyó que en la empresa Andes Yarn S.A.C. dentro de la dimensión de “oportunidad de crecimiento”, el gerente administrativo explica que, si existe una oportunidad para todos sus trabajadores, específicamente hablando de las capacitaciones que se brindan al personal anualmente, pero por diversos factores internos y externos estas no se vienen dando constantemente.
- Con respecto a la dimensión salarios económico y emocional, se concluyó que la remuneración es justa y cumple las necesidades básicas de sus trabajadores por otro lado los trabajadores si se sienten retribuidos emocionalmente ya que en su mayoría respondieron que se encuentran satisfecho con su trabajo y en el ambiente que se desenvuelve, pero desearían ganar más.
- Dentro de la dimensión “Credibilidad”, los jefes explicaron que resulta difícil atender las necesidades de cada colaborador, pero que hacen el mayor esfuerzo para cumplir con las expectativas de cada trabajador y tratar de mantener una relación de confianza para que la empresa conduzca bien sus objetivos como el de innovar en sus técnicas cada cierto tiempo, para destacarse en el mercado, ya que se encuentra un mercado muy competitivo y dinámico.
- Con respecto a la dimensión “Respeto”, se concluyó que los trabajadores en su gran mayoría piensan que no solo los respetan, sino que también los entienden tanto en lo profesional como en lo personal, les dan la confianza necesaria para absolver cualquier duda que puedan tener a lo largo del proceso productivo. Los jefes integran a todo su personal, pero más aquellos trabajadores que recién se incorporan a la empresa enseñándoles las diferentes técnicas que realizan en la producción.

- En relación a la dimensión “Imparcialidad”, los trabajadores en su mayoría respondieron que no es cierto que la empresa reparte sus ganancias de forma equitativa. Por otro lado, lo que respondieron los altos mandos directivos fue que la rotación de personal en el área operativa debe ser al menos de forma semestral para que todos los trabajadores dominen sobre las diversas técnicas de teñido y no solo se queden con lo que saben, esto ayudaría muchísimo al proceso productivo que sea continuo y no haya tiempos muertos. Además, el gerente administrativo afirmó que todos los trabajadores son una pieza importante para la empresa, y la retribución económica depende mucho de su desempeño y cumplimiento de tareas.
- En cuanto a la dimensión “Orgullo”, los trabajadores en su mayoría respondieron que se encuentran satisfechos y muy satisfechos de trabajar en la empresa y de formar parte de ella. Asimismo, los gerentes respondieron que existe una mínima parte de trabajadores que solo vienen a la empresa para cumplir con sus obligaciones, esto significa que no están comprometidos en su totalidad. Como gerentes, ellos se sienten orgullosos de haber identificado un nicho de mercado, hacer lo que otras empresas no hacen y trabajar a gran escala como intermediarios.
- Por último, en relación a la dimensión “Camaradería”, se concluyó que existe un sentimiento de familia o de equipo bien definido, el apoyo mutuo entre ellos es significativo, ya que se refleja en su trabajo. Asimismo, los gerentes manifestaron que la organización de eventos por fechas especiales, ayuda mucho a la integración de todo el personal.

## 2. Recomendaciones

- Se recomendó la implementación de souvenirs empresariales para los clientes reales y potenciales por la preferencia de adquirir el servicio de teñido que se ha ofrecido durante el año, esto permitirá que la producción se incremente, a través de este medio el trabajador estará beneficiado salarialmente ya que se cubrirá el pago de horas extras, bonos, etc. Asimismo, esto aumentará la satisfacción en el trabajador.
- Se sugirió la implementación del área de contabilidad interna, ya que hoy en día la contabilidad que se ejerce en la empresa es externa, por tanto, para evitar posibles inconvenientes como multas o en el peor de los casos el cierre de la empresa es necesario contratar a un contador, para que el trabajador no se vea afectado económicamente y emocionalmente.
- A menudo, en el proceso productivo existen pérdidas en la producción de los pedidos, los cuales son merma para la empresa, ya que esta termina pagando el material defectuoso, es por eso que se propone implementar el proceso de reutilización del material y transformarlo en accesorios como pompones de llaveros, chalinas, estolas y venderlos a precio accesible, con el fin de que el trabajador no se sienta desmotivado por errores que surgen durante el proceso.
- Se recomendó que el área de Recursos Humanos programe de dos a tres capacitaciones cada dos meses sobre seguridad y salud ocupacional en el trabajo, liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo de habilidades blandas, manejo y funcionamiento de la maquinaria para evitar tiempos muertos y que la producción no se detenga.
- La maquinaria que existe en la empresa cubre la cantidad de pedidos, sin embargo, existen posibles fallas de las máquinas, es por ello que se recomienda darles

mantenimiento mensual ya que hay mayor demanda y las máquinas, por consecuencia provoquen un accidente de trabajo.



## LISTA DE REFERENCIAS

- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A. & Sáenz, I. (2012). "*Satisfacción Laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*". Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Postgrado., Lima. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4593/ALFARO\\_LEYTON\\_MEZA\\_SAENZ\\_SATISFACCION\\_LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4593/ALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCION_LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Association National for Mental Health, M. H. (1990). Revista: "Mental Health". (1º, Ed.) 1-3.
- Barranco, A. (2002). "*Clima Organizacional de un gran lugar para trabajar*". Recuperado el 13 de Abril del 2019, de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/22947/retrieve>
- Barros, A. (2017). "*El Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa MA FRUTA -HUÁNUCO 2017*". Universidad de Huánuco. Obtenido de <https://es.slideshare.net/AngelaBL2/tesis-clima-organizacional-y-satisfaccin-laboral>
- Bocchio, A. & Villanueva, P. (2018). "*ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CORSA S.A. BASADO EN LAS 5 DIMENSIONES DEL MODELO GREAT PLACE TO WORK, AREQUIPA, 2018*". Arequipa.
- Brunet, L. (2011). "*El Clima de Trabajo en las Organizaciones*". México.: Trillas.
- Carranza, A. (2018). "Línea de carrera: oportunidad para el crecimiento y desarrollo profesional del talento humano". *Md Group*.
- Carrillo, A. (2014). "*Retribución emocional hacia la compensación total*". ENAE Business School. Recuperado el 24 de Abril del 2019, de <https://www.enaes.es/blog/retribucion-emocional-hacia-la-compensacion-total#ref>
- Chiavenato, I. (1999). "*El capital humano en las organizaciones*". (5º, Ed.) Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). "Administración de Recursos Humanos". Mc Graw Hill.
- Davenport. (2018). *Contexto UDLAP*. Recuperado el 13 de Abril del 2019, de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/de\\_l\\_c/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/de_l_c/capitulo2.pdf)
- De Lama, R. (s.f.). "*El Modelo Great Place to Work*". *Liderazgo y Gestión de Personas*. Universidad San Martín de Porres - USMP, Lima. Obtenido de <http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/pdf/GreatPlaceToWork.pdf>
- Dessler, G. (1979). "*Administración de Recursos Humanos*". (14º, Ed.) Ciudad de México, (L. Pineda Trad.): Pearson Education.
- Difusión. (2017). Marca Perú. Obtenido de Recuperado el 17 de Marzo del 2019. (<https://peru.info/es-pe/comercio-exterior/noticias/7/32/industria-textil-peruana-sorprende-al-mundo>)
- Empresa Andes Yarn S.A.C. (24 de Abril de 2019). *Datos Perú*. Obtenido de <https://www.datosperu.org/empresa-andes-yarn-sac-20498099051.php>
- Empresa Andes Yarn S.A.C. (2018). Recuperado el 27 de Abril del 2019, de <http://www.andesyarn.com/>
- Espinoza. (2018). *Great Place to Work*.
- Espinoza, L. (2018). "Metodología del Great Place to Work". Recuperado el 14 de Abril del 2019, de <https://es.slideshare.net/Lourdesespinoza/metodologia-greatplace-to-work>
- Espinoza, L. (2018). *Metodología del great place to work*.
- Espinoza, L. (2018). *Metodología Great Place to Work*.
- Espinoza, L. (2018). *metodología Great Place to work*.
- Fernandez, E. & Junquera, B. (2010). "¿Es realmente una herejía hablar de equidad, justicia y confianza en las organizaciones?". *ULE Revistas. Universidad de León*.
- Florido, J. (2012). "Habilidades Directivas y de Gestión para Ingenieros". Recuperado el 24 de Abril del 2019, de <http://jlfioridod.blogspot.com/2012/05/comunicacion-feedback-y.html>

- Gamboa, E. (04 de Setiembre de 2010). Satisfacción Laboral: Descripción teoría de sus determinantes. *Revista Psicología Científica.com*.
- Goncalves, A. (1997). *"Fundamentos del Clima Organizacional"*. Bogotá: Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Goncalvez, A. (1998). "Dimensiones del Clima Organizacional". Bogotá.
- Great Place to Work. (2017). Recuperado el 24 de Abril del 2019, de <http://www.greatplacetowork.com.pe/nuestroenfoco/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>
- Great Place to Work. (2018). Recuperado el 24 de Abril del 2019, de [Greatplacetowork.com.pe: https://www.greatplacetowork.com.pe/quienes-somos](https://www.greatplacetowork.com.pe/quienes-somos)
- Hernández, M., Mérida A., & Avila N. (2008). Fundamentos teóricos relacionados con la fluctuación laboral de las organizaciones, Rotación de personal. Editorial de Ciencias Sociales. Obtenido de <http://www.union-network.org/Unisite/Groups/PMS/publications/Retention-ES.pdf>
- Hernández, V. &. (2011). *"Propuesta de creación de un instrumento de medición de Clima Organizacional para una industria farmacéutica"*. Universidad Icesi, Santiago de Cali. Colombia.
- Hesse, H. (2010). *"Clima Organizacional de una Institución Pública de Educación Superior"*. Universidad Morelia, Michoacán. México.
- Hinojosa, C. (2010). *"Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del colegio Sagrados Corazones, Padres Franceses"*. Universidad de Playa Ancha. Chile, Chile.
- Hospital, S. (2013). *"Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la empresa F Y D Inversiones S.A.C."*. UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.
- Ibarra, L. & García, M. (2003). *"Diagnostico del Clima Organizacional"*. Recuperado el 24 de Abril del 2019, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- Iborra, M., Dasi A., Dois C., Ferrer C. (2006). *Fundamentos de Dirección de Empresas, Conceptos y habilidades directivas*. España: Thomson Editores Spain.
- Juárez, S. (2012). *"Clima Organizacional y Satisfacción Laboral Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social"*. Instituto Mexicano del Seguro Social. Distrito Federal de México, México.
- Latham, G., & Locke, A. (2019). *Aiteco Consultores, SL*. Recuperado el 14 de Abril de 2019, de [www.aiteco.com/establecimiento-de-metas/](http://www.aiteco.com/establecimiento-de-metas/)
- Litwin, G. & Stringer, H. (1998). *"Organizational Climate"*. Boston: Documento de Harvard University Press.
- Martinez, J. (2002). *"Liderazgo y Mercadeo"*. Recuperado el 13 de Abril del 2019, de <https://www.liderazgoymercadeo.com>
- Martinez, M. (2019). *IMF Business School. Madrid. España*. Recuperado el 24 de Abril del 2019, de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-del-reconocimiento-laboral/>
- Maslow, A. H., Frager, R. D., R. D., & Fadiman, J. (2014). *Motivation and Personality* (12a ed.). Upper Saddle River, NJ: Adaptado con autorización de Pearson Education Inc.
- Peláez, O. (2010). *"El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral del cliente en una empresa de servicios telefónicos"*. Universidad Mayor de San Marcos, Lima.
- Pritchard, R., Dunnette, M., & Jorgensen, D. (1972). "Effects of Perceptions of Equity and Inequity on Worker Performance and Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 75-94.
- Quiñones, F. , Perez, Y. , Campos, R. & Cuellar, H. (2015). Clima Organizacional en una Institucion de Educacion Superior Mexicana. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 11-17.
- Ramos, D. (2012). *"El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje"*. Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Trillas. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Redacción Gestión. (2014). Producción textil creció en 2.3% en primer semestre del 2014. pág. 4. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/produccion-textil-crecio-2-3-primer-semester-2014-68777>
- Robbins. (2010). Administración. (1. Ed., Ed.)

- Robbins S. P. (2017). *"Comportamiento Organizacional"*. (10°, Ed.) México: Pearson Education.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (1999). *"Administración"*. (8°, Ed.) México.: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2010). *"Administración"* (10 ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2014). *"Administración"*. (L. Madrigal , & L. Pineda , Trads.) México: Prentice Hall. 12° Ed.
- Rodríguez, E. (Enero - Junio de 2016). "El clima organizacional presente en una empresa de servicio". *Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo.*, 1, 86. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Ruiz, C. (2009). *"Nivel de Satisfacción Laboral en empresas Públicas y Privadas de la ciudad de Chillán"*. Universidad del Bio-Bio. Departamento de Gestión Empresarial, Chillán. Chile. Obtenido de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/775/1/Ruiz%20Segura%2C%20Carol%20Marlenne.pdf>
- Salazar, J., Machado, Y., Guerrero, J. & Cañedo, R. (2009). *"Climate and organizational culture: two essential components"*.
- Sanchez, J., Mejía J., Vásquez G., Vizcaíno A., Mayorga P. (2016). *"La competitividad y su relación con la gestión del conocimiento y el mercado global"* (Vol. 1). Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas - CUCEA. México.: Red Intenacional de Investigadores de Competitividad.
- Saucedo, G., Maxwell, K., Peña, M. & Wislith, W. (2015). *"Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en trabajadores de la Industria Papelera de Lima"*. Universidad Peruana Unión, Lima.
- Schneider, B., Bowen, D.E., Ehrhart M.G., Holcombe K.M. (2000). *"The Climate for Service Handbook of Organizational Culture and Climate"*. Thousand Oaks.
- Sierra & Bestratén. (2014). *"Lugares excelentes para trabajar"*. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. NIPO: 272-14-024-5, España.
- Vilca, L. (2017). *"Compromiso y Clima Laboral utilizando la filosofía Great Place To Work en un concesionario automotriz de la ciudad de Chiclayo"*. Universidad César Vallejo , Chiclayo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9882/vilca\\_gl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9882/vilca_gl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

# ANEXOS

## Anexo 1. Validación de cuestionario por expertos

### Validez de Instrumento de Investigación

#### Criterio de Experto

**"Relación entre la Satisfacción Laboral y Clima Organizacional de la Empresa Andes Yarn S.A.C., Arequipa 2019"**

**Responsables:** Diana Karolina Padilla Parque, Lily Alejandra Quiroz Díaz

**Instrucción:** Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación **"Cuestionario de Satisfacción Laboral"**, le solicito que, en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

**Nota:** Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde 1 (Muy Poco), 2 (Poco), 3 (Regular), 4 (Aceptable), 5 (Muy Aceptable).

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o Sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de Contenido				✓			
Validez de criterio metodológico				✓			
Validez de intención y objetividad de medición				✓			
Presentación y forma del instrumento				✓			
Total				16			

#### **Puntuación:**

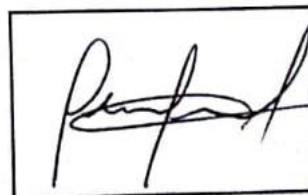
De 1 a 4: No válido, reformular.

De 12 a 14: No válido, modificar.

De 15 a 17: Válido, mejorar.

De 18 a 20: Valido, aplicar.

Apellidos y Nombres	MARCITANI SALAS PAUL
Grado Académico	SUPERIOR
Mención o Especialidad	RELACIONES INDUSTRIALES
Teléfono	956 26 00 99



**Validez de Instrumento de Investigación**

**Criterio de Experto**

**"Relación entre la Satisfacción Laboral y Clima Organizacional de la Empresa Andes Yarn S.A.C., Arequipa 2019"**

**Responsables:** Diana Karolina Padilla Parque, Lily Alejandra Quiroz Díaz

**Instrucción:** Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación "**Cuestionario de Clima Organizacional**", le solicitamos que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

**Nota:** Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde 1 (Muy Poco), 2 (Poco), 3 (Regular), 4 (Aceptable), 5 (Muy Aceptable).

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o Sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de Contenido				✓			
Validez de criterio metodológico				✓			
Validez de intención y objetividad de medición				✓			
Presentación y forma del instrumento				✓			
Total				16			

**Puntuación:**

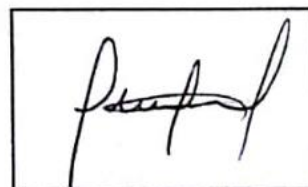
De 1 a 4: No válido, reformular.

De 12 a 14: No válido, modificar.

De 15 a 17: Válido, mejorar.

De 18 a 20: Valido, aplicar.

Apellidos y Nombres	MARCHANI SALAS PAUL
Grado Académico	SUPERIOR
Mención o Especialidad	RELACIONES INDUSTRIALES
Teléfono	956 26 00 99



**Validez de Instrumento de Investigación**

**Criterio de Experto**

**"Relación entre la Satisfacción Laboral y Clima Organizacional de la Empresa Andes Yarn S.A.C., Arequipa 2019"**

**Responsables:** Diana Karolina Padilla Parque, Lily Alejandra Quiroz Díaz

**Instrucción:** Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación "**Cuestionario de Satisfacción Laboral**", le solicito que, en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

**Nota:** Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde 1 (Muy Poco), 2 (Poco), 3 (Regular), 4 (Aceptable), 5 (Muy Aceptable).

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o Sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de Contenido					X		
Validez de criterio metodológico					X		
Validez de intención y objetividad de medición					X		
Presentación y forma del instrumento					X		
Total					20.		

**Puntuación:**

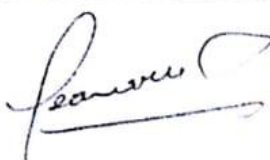
De 1 a 4: No válido, reformular.

De 12 a 14: No válido, modificar.

De 15 a 17: Válido, mejorar.

De 18 a 20: Valido, aplicar.

Apellidos y Nombres	VILLEGAS ALVAREZ, JEANMARCO
Grado Académico	MBA
Mención o Especialidad	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Teléfono	994 363841





**Validez de Instrumento de Investigación**

**Criterio de Experto**

**"Relación entre la Satisfacción Laboral y Clima Organizacional de la Empresa Andes Yarn S.A.C., Arequipa 2019"**

**Responsables:** Diana Karolina Padilla Parque, Lily Alejandra Quiroz Díaz

**Instrucción:** Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación "Cuestionario de Clima Organizacional", le solicitamos que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

**Nota:** Para cada criterio considere la escala de 1 a 5 donde 1 (Muy Poco), 2 (Poco), 3 (Regular), 4 (Aceptable), 5 (Muy Aceptable).

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones y/o Sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de Contenido					X		
Validez de criterio metodológico					X		
Validez de intención y objetividad de medición					X		
Presentación y forma del instrumento					X		
Total					20		

**Puntuación:**

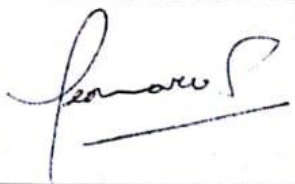
De 1 a 4: No válido, reformular.

De 12 a 14: No válido, modificar.

De 15 a 17: Válido, mejorar.

De 18 a 20: Valido, aplicar.

Apellidos y Nombres	Villegas Alusete, Leonardo
Grado Académico	MBA
Mención o Especialidad	Gestión Estratégica
Teléfono	994363841







## Anexo 2 Cuestionario de clima organizacional

### CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL (colaboradores)

Buenos días/tardes, somos exalumnas de la Universidad Católica San Pablo, estamos realizando la siguiente investigación para poder analizar y recoger información útil sobre la situación interna de la empresa, para tal efecto pedimos su colaboración para responder a las siguientes preguntas. Los resultados serán utilizados de forma anónima y con fines académicos.

<b>Tiempo de servicio en la empresa</b>		
<b>Sexo</b>	Masculino	Femenino
<b>Edad</b>		
<b>Área en la cual labora</b>	Taller	
	Administrativo	
	Gerencias	
<b>Nivel de jerarquía</b>	Operario	
	Supervisor/Jefe	
	Gerencias	

Instrucciones:

Se presentan 54 afirmaciones que describen su ambiente laboral desde diversos aspectos, en cada una de ellas debe evaluar marcando con una X dentro del recuadro. Marcar en una escala del 1 al 5 dependiendo de su experiencia objetiva de acuerdo a sus funciones y/o cargo que desempeñe en la empresa Andes Yarn S.A.C. Arequipa.

Escala de llenado:

1	Casi siempre no es cierto
2	Frecuentemente no es cierto
3	A veces no es cierto/A veces es cierto
4	Frecuentemente es cierto
5	Casi siempre es cierto



Número		5	4	3	2	1
1	La empresa me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes en el trabajo.					
2	La empresa me comunica de forma clara lo que espera de mi trabajo.					
3	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe sobre el trabajo y recibir una respuesta directa.					
4	En la empresa resulta accesible y fácil de hablar con los superiores.					
5	La empresa conduce bien las áreas.					
6	La empresa planifica, organiza y coordina los tiempos de trabajo de sus colaboradores.					
7	La empresa me ofrece capacitaciones y otras formas de desarrollo que ayudan a mi crecimiento laboral.					
8	Soy libre de tomar decisiones bajo responsabilidad propia.					
9	La empresa tiene una visión clara de hacia dónde debe ir y cómo lograr que así sea.					
10	La empresa cumple sus promesas y hace lo que dice.					
11	Creo que aquí habría un despido masivo sólo como última opción.					
12	Aquí todos realizan su trabajo y se conduce nuestro departamento de una forma honesta y ética.					
13	Me brindan las herramientas, recursos y equipos necesarios para desempeñar mi trabajo.					
14	La empresa reconoce el esfuerzo y trabajo adicional que yo realizo.					
15	La empresa comprende que puedo cometer "errores involuntarios" al hacer mi trabajo.					

16	La empresa incentiva, considera y responde de forma sincera a nuestras sugerencias e ideas.					
17	La empresa nos involucra en las decisiones relevantes con respecto a nuestras actividades o ambiente de trabajo.					
18	A mis compañeros del área les gusta su trabajo.					
19	La empresa respeta a cada trabajador.					
20	Recibo reconocimientos cuando realizo bien mi trabajo.					
21	Puedo tomarme tiempo libre de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal.					
22	A las personas se les anima a que equilibren el trabajo con su vida personal.					
23	La empresa demuestra interés en mí; como persona y como trabajador.					
24	La empresa me ofrece beneficios adicionales.					
25	La empresa maneja los pagos salariales de manera transparente y justa.					
26	La empresa reparte sus ganancias de manera justa y equitativa.					
27	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.					
28	Recibo buen trato independientemente de mi posición en la empresa.					
29	Las promociones de personal son transparente, objetivas y justas.					
30	La empresa trata a sus colaboradores sin preferencias.					
31	En la empresa las personas hablan bien de los demás.					

		5	4	3	2	1
32	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad, raza y/o sexo.					
33	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual y condición socioeconómica.					
34	Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.					
35	Mi participación a través de mi trabajo en la empresa es importante.					
36	Mi trabajo tiene un significado especial, este no es un trabajo más.					
37	Me siento orgulloso cuando mi equipo de trabajo logra los objetivos trazados.					
38	Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.					
39	Quiero desarrollarme personal y profesionalmente en esta empresa.					
40	Estoy orgulloso de trabajar aquí.					
41	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.					
42	Aquí celebramos eventos especiales.					
43	La empresa es un lugar agradable, entretenido y cálido para trabajar.					
44	Cuando las personas cambian de función o área se les ayuda en su adaptación.					
45	Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo ya que puedo contar con la ayuda de mis compañeros.					

46	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar.					
47	La empresa se comunica conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y como podría mejorar.					
48	Tengo confianza en las decisiones que toma la gerencia de mi empresa.					
49	En la empresa los superiores me inspiran a seguir su ejemplo.					
50	El servicio que proporciona la empresa ahora a los clientes ha mejorado.					
51	En la empresa son claras las oportunidades de desarrollo profesional.					
52	Para la empresa, un compromiso adquirido con un cliente se convierte en una prioridad para todos.					
53	La empresa nos informa claramente de los asuntos importantes que nos interesan.					
54	Los clientes están muy satisfechos con los servicios/productos que reciben de la empresa.					

Gracias por su colaboración.



### Anexo 3. Cuestionario de satisfacción laboral

#### CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL (colaboradores)

Buenos días/tardes, somos exalumnas de la Universidad Católica San Pablo, estamos realizando la siguiente investigación para poder analizar y recoger información útil sobre la situación interna de la empresa, para tal efecto pedimos su colaboración para responder a las siguientes preguntas. Los resultados serán utilizados de forma anónima y con fines académicos.

<b>Tiempo de servicio en la empresa</b>		
<b>Sexo</b>	Masculino	Femenino
<b>Edad</b>		
<b>Área en la cual labora</b>	Taller	
	Administrativo	
	Gerencias	
<b>Nivel de jerarquía</b>	Operario	
	Supervisor/Jefe	
	Gerencias	

Instrucciones:

Se presentan 20 afirmaciones que describen su nivel de satisfacción laboral desde diversas perspectivas, en cada una de ellas debe evaluar marcando con una X dentro del recuadro. Marcar en una escala del 1 al 5 dependiendo de su experiencia objetiva de acuerdo a sus funciones o cargo que desempeñe dentro de la empresa Andes Yarn S.A.C.

Escala de llenado:

<b>1</b>	<b>Alta insatisfacción laboral</b>
<b>2</b>	<b>Parcial insatisfacción laboral</b>
<b>3</b>	<b>Indeciso</b>
<b>4</b>	<b>Parcial satisfacción laboral</b>
<b>5</b>	<b>Alta satisfacción laboral</b>

Número		5	4	3	2	1
1	Quiero trabajar en esta empresa por mucho tiempo.					
2	A las personas les gusta venir a trabajar a esta empresa.					
3	Mi trabajo tiene un significado especial para mí, este no es solo un trabajo.					
4	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar.					
5	Los jefes me mantienen informado acerca de los temas y cambios importantes.					
6	Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.					
7	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo.					
8	Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.					
9	Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo.					
10	Los jefes cumplen sus promesas.					
11	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.					
12	Las personas evitan la manipulación, rumores y argollas para conseguir algún objetivo.					
13	Cuando las personas cambian de función o área de trabajo, se les hace sentir como en casa.					
14	La infraestructura e instalaciones contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo.					
15	Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional.					
16	Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no solo económico).					
17	Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.					
18	Constantemente me encuentro en búsqueda de una oferta laboral en otra empresa, ya que no siento que tenga oportunidad de crecimiento dentro de mi empresa.					
19	La competencia laboral en mi empresa es justa y objetiva, lo que me motiva a mejorar.					
20	Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.					



#### Anexo 4. Guía de entrevista para gerentes generales

### Guía de Entrevista a los Gerente de Andes Yarn S.A.C.

Buenos Días / Buenas Tardes

Somos Exalumnas de la Universidad Católica San Pablo, y queremos hacerles unas preguntas acerca de” **La Relación entre Satisfacción laboral y Clima Organizacional de la empresa Andes Yarn S.A.C.**”

Nombre del Entrevistado	Lizbeth Huayta		
Cargo que ocupa dentro de la empresa	Encargada del área de producción		
Tiempo de servicio en la empresa	2 años		
Sexo	Masculino	Femenino	X
Edad	25		

Buenos Días / Buenas Tardes

Somos ex alumnas de la Universidad Católica San Pablo, y queremos hacerles unas preguntas acerca de” La Relación entre Satisfacción laboral y Clima **Organizacional de la empresa Andes Yarn S.A.C.**”

Listado de preguntas:

1. ¿Qué concepto tiene Ud. sobre Clima Organizacional?

Bueno el clima Organizacional, es la satisfacción o es lo que sienten los empleados en su clima laboral, es decir cómo se sienten en la empresa, si se sienten seguros o inseguros, si existe una armonía entre las personas que laboran, entre los jefes y entre todos los empleados de la empresa.



2. ¿Qué nos podría comentar sobre la ventaja competitiva que tiene Andes Yarn S.A.C. ante sus demás competidores? (orgullo)

Bueno Andes Yarn S.A.C , es una empresa dedicada al teñido artesanal de fibra proteica ( lana , alpaca , oveja o sus derivados) , la ventaja competitiva es que es la única empresa que realiza este trabajo a gran escala , si bien es cierto hay otras empresas en Arequipa que también realizan estos servicios pero a menor escala , su producción a cargo es menor a la que nosotros tenemos y también de que empresa trabaja directamente con una empresa importante en el Perú que es Michell & Cia S.A.C. , la cual exporta al exterior y eso nos ofrece una ventaja competitiva bastante alta y actualmente no tenemos con quien competir.

3. ¿Qué nos puede comentar acerca de los planes u objetivos que tiene la empresa para los próximos tres años? (credibilidad)

Bueno, Lo que tiene la empresa a futuro es crear nuevos productos que puedan gustarle a los clientes tanto de Perú como extranjeros y buscar innovación, crear nuevos diseños, nuevos colores, nuevas técnicas de teñido que es a lo que nos dedicamos.

4. ¿Cómo considera Ud. la relación entre colaboradores y jefes que laboran dentro de la empresa Andes Yarn S.A.C? (credibilidad y comunicación o feedback)

Considero que la relación entre jefes y sub- jefes es buena, porque nos tenemos que comunicar para entender los pedidos que realizan nuestros clientes, la comunicación entre los empleados es buena porque todo trabajo tiene que realizarse en grupo por ende necesitamos que el clima laboral sea adecuado en coordinación de todos.

5. ¿Qué nos podría comentar Ud. sobre el desempeño y el logro de metas de sus colaboradores? (respeto)

Nuestros colaboradores , tenemos jefes que se desempeñan bien , por un tiempo de antigüedad, ya que hay algunos jefes que han trabajado desde que empezó a funcionar la empresa desde hace ya 15 años, tienen un buen desempeño porque conocen lo que hacen y que es lo que queremos, la visión que tenemos y sobre aquellos que recién se incorporan a la empresa , lo que hacemos es tratar de involucrarlos , que sientan la responsabilidad que tienen en sus manos, que presentan el producto que nosotros hacemos.

6. ¿Qué opina Ud. sobre la equidad en el trabajo y cómo se da entre los colaboradores de la empresa? (imparcialidad)

Sobre la equidad, cada parte de la empresa es importante, cada uno de nuestros empleados son importantes porque aportan con ideas además ellos realizan los procesos, nos dicen cómo mejorar un proceso tanto como los jefes y sus colaboradores, ya que ellos tienen que tener buena relación y sobre todo comunicarse y tratar que el ambiente laboral sea adecuado y obtener los mejores productos.

7. ¿Qué nos podría comentar sobre el compañerismo y el trabajo en equipo que se desarrolla en la empresa? (camaradería)

El trabajo en equipo que realizan en la empresa, como está dividido por áreas, cada área tiene un servicio distinto entonces esa área se dedica a realizar el producto que les pedimos por ende siempre se apoyan, aliento entre ellos, reconocimiento para que sigan mejorando.

8. ¿Qué concepto tiene Ud. sobre Satisfacción Laboral?

La satisfacción laboral es una medida de la satisfacción que sienten los trabajadores en su ambiente laboral, si les gusta o no les gusta algunas facetas de la empresa, también si se sienten bien remunerados, bien tratados, si están cómodos con lo que realizan dentro de la empresa.

9. ¿Qué nos puede comentar Ud. sobre el concepto cultura organizacional? (cultura organizacional)

La cultura Organizacional, es el conjunto de buenos hábitos, valores, actitudes que existen en un mismo grupo, estos hábitos y valores por lo general tienen que ser los mismos para que puedan funcionar.

10. ¿Cómo cree Ud. que se podría generar un ambiente laboral óptimo? (cultura organizacional)

Esto se podría generar uniendo los puntos de vista de cada persona es decir formando un solo grupo con el mismo objetivo que todos estén beneficiados, que todos se sientan cómodos, que ninguno se sienta excluido y que todos sean apoyados, ayuda mutua.

11. ¿Qué opina Ud. sobre lo que piensan los colaboradores de sus jefes? (integridad de los jefes)

Pienso que nuestros colaboradores se identifican un poco con nuestro trabajo con lo que hacemos porque nosotros somos los que les exigimos que mejoren día a día. Por lo tanto, existe una buena relación entre colaboradores y jefes.

12. ¿Qué nos puede comentar sobre las oportunidades crecimiento para los colaboradores dentro de la empresa? (oportunidad de crecimiento)

Si, tienen oportunidades de crecimiento ya que en empresa donde trabajo es un servicio bastante exclusivo, no se realizan en todas partes y tampoco podemos encontrar personas que ya tengan experiencia en este trabajo, entonces todas las personas que ingresan a esta empresa les enseñamos, les damos todo para que exploten su creatividad y nos ayuden a mejorar los procesos, y nos retribuyan con eso. Su oportunidad de crecimiento es bastante porque ellos pueden ascender, porque mientras ellos van aprendiendo van demostrando sus capacidades competitividad entonces pueden ascender a jefes y eso también les beneficia económicamente. Considero que tiene una gran oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.

13. ¿Nos podría Ud. decir cada cuanto tiempo brindan capacitaciones a su personal? (oportunidad de crecimiento)

Por lo general es muy baja las capacitaciones que existe dentro de la empresa, se realizan una vez al año lo que es liderazgo, recuerdo que se realizó dos capacitaciones de seguridad de sustancias peligrosas, primeros auxilios, se habrá hecho un parte de veces más dentro de mis dos años y medio de experiencia laborando acá.

14. ¿Qué opina Ud. sobre la satisfacción de sus colaboradores de acuerdo al salario y su satisfacción emocional? (salario económico y emocional).

Pienso que la satisfacción económica tiene que ser buena, tiene que ir en relación a sus responsabilidades eso debe ser equivalente a lo que entregan a la empresa lo que realizan o como cumplen su trabajo tienen que ir en relación directa a ello.



## Guía de Entrevista a los Gerente de Andes Yarn S.A.C.

Buenos Días / Buenas Tardes

Somos Exalumnas de la Universidad Católica San Pablo, y queremos hacerles unas preguntas acerca de” **La Relación entre Satisfacción laboral y Clima Organizacional de la empresa Andes Yarn S.A.C.”**

<b>Nombre del Entrevistado</b>	José Luis León Tiznado			
<b>Cargo que ocupa dentro de la empresa</b>	<b>Gerente Administrativo</b>			
<b>Tiempo de servicio en la empresa</b>	<b>14 años</b>			
<b>Sexo</b>	<b>Masculino</b>	<b>X</b>	<b>Femenino</b>	
<b>Edad</b>	<b>45</b>			

Buenos Días / Buenas Tardes

Somos ex alumnas de la Universidad Católica San Pablo, y queremos hacerles unas preguntas acerca de” La Relación entre Satisfacción laboral y Clima Organizacional de la empresa Andes Yarn S.A.C.”

Buenos Días / Buenas Tardes

Somos Exalumnas de la Universidad Católica San Pablo, y queremos hacerles unas preguntas acerca de” La Relación entre Satisfacción laboral y Clima Organizacional de la empresa Andes Yarn S.A.C.”

Listado de preguntas:

1. ¿Qué concepto tiene Ud. sobre Clima Organizacional?

El Clima Organizacional son los colaboradores de la empresa, que estos mismos estén en armonía se sientan cómodos trabajando en equipo, ayudándose unas a otros.

2. ¿Qué nos podría comentar sobre la ventaja competitiva que tiene Andes Yarn S.A.C. ante sus demás competidores? (orgullo)

Nosotros aplicamos e innovamos cosas que otras empresas no lo hacen, otra ventaja competitiva es que inicialmente se propuso trabajar con empresa pequeñas para poderlas atender, por ello tenemos máquinas de baja capacidad para estos pedidos pequeños, que las empresas grandes no las atiende.

3. ¿Qué nos puede comentar acerca de los planes u objetivos que tiene la empresa para los próximos tres años? (credibilidad)

La empresa siempre esta con la idea de innovar, en este momento está en una etapa de crecimiento. Nuestro crecimiento oscila de un 15% a 30 % anual, esperamos seguir manteniendo a lo mínimo este porcentaje, ya que es un año difícil este 2019, esperamos seguir manteniendo este 15 porciento.

4. ¿Cómo considera Ud. La relación entre colaboradores y jefes que laboran dentro de la empresa Andes Yarn S.A.C? (credibilidad y comunicación o feedback)

Conforme va creciendo la empresa, anteriormente la empresa era relativamente pequeña, éramos en promedio 10 personas incluidos los socios y yo, hemos subido a 20 ahora estamos en un promedio de 40 hasta 50 personas, la relación lamentablemente por la forma organizacional y funcional, ya no es tan cercana como era antes y no se ha podido mantener eso, pero seguimos con una buena comunicación, respeto y las buenas prácticas laborales.

5. ¿Qué nos podría comentar Ud. sobre el desempeño y el logro de metas de sus colaboradores? (respeto)

Siempre se ve todo en una empresa hay personas que demuestran dedicación, esfuerzo pero no tienen mucha habilidad , como cuando otros son muy hábiles pero también se sienten un poco irresponsables en aspectos que se sienten muy liberales y muy seguros de sí mismos y no siguen las normas e indicaciones, por lo tanto perjudican al grupo porque empieza un momento de relajo y eso tratamos de evitar , corrigiendo tanto a los que se sienten muy hábiles como que también tratamos ayudar a los que sentimos y vemos que tienen ese entusiasmo de querer hacer bien las cosas. Tratamos de manejar el equilibrio.

6. ¿Qué opina Ud. sobre la equidad en el trabajo y cómo se da entre los colaboradores de la empresa? (imparcialidad)

Todos deben tratar de dominar una función dentro de cada área del proceso productivo, muchas veces en un lado hay mucho trabajo y en el otro no, entonces deben de rotar para que todas puedan continuar dicha función y la producción no pare.

7. ¿Qué opina Ud. acerca de cómo se sienten los colaboradores trabajando en la empresa? (orgullo)

Si, se siente todos los sentimientos como en una empresa grande como en una pequeña, hay muchos que dan el todo por el todo para poder seguir y que la empresa continúe ese es el fin de la mayoría, hay otros que solo vienen por cumplir tratan de venir y cumplir sus horas del mismo modo hay otros que vienen hacer discordia dentro del grupo, tratamos de mantenerlos, al final tratamos de corregir y si no ni modo, la empresa tiene que seguir.

8. ¿Qué nos podría comentar sobre el compañerismo y el trabajo en equipo que se desarrolla en la empresa? (camaradería)

El compañerismo existe, muchas veces lo han demostrado. En distintas formas por ejemplo ha habido ocasiones en que la producción nos ha ganado hemos tenido más de lo que podemos dar y si lo han logrado, nos encontramos satisfecho por ello.

9. ¿Qué concepto tiene Ud. sobre Satisfacción Laboral?

Nosotros deseáramos ser un grupo optimo lamentablemente no se llegado a eso por muchos factores: factores personales, económicos, familiares de salud muchas cosas que no nos llevan a tener una excelente nota, consideramos que estamos bien, de regular para arriba se puede decir. Muchos valoran más la parte laboral que la satisfacción personal otros sienten que lo personal es más importante y lo demuestran entonces depende de cada persona.

10. ¿Cómo cree Ud. que se podría generar un ambiente laboral óptimo? (cultura organizacional)

Un ambiente laboral optimo en la cual todos se puedan sentir muy cómodos en poder desarrollarse así mismo , desarrollar los objetivos que se plantean , además de desarrollar experiencias , sus capacidades que sean demostradas y elogiadas para que estén bien remuneradas , el mercado laboral es difícil de manejar a veces los precios internacionales nos retienen porque son una competencia globalizada , en nuestro rubro hay mucha competencia , quisiéramos que fuera mejor y tratamos de compartir todo lo que podamos recibir.

11. ¿Qué opina Ud. sobre lo que piensan los colaboradores de sus jefes? (integridad de los jefes)

Yo creo que, si estamos respondiendo a sus expectativas, a lo que ellos necesitan y bueno pensamos que estamos tratando de dar lo mejor, no los complaceremos en todo, pero si esperamos que sea la gran parte de sus expectativas.

12. ¿Qué nos puede comentar sobre las oportunidades crecimiento para los colaboradores dentro de la empresa? (oportunidad de crecimiento)

Todos tienen oportunidades para crecer, pueden tener la oportunidad, nosotros no restringimos, no somos una empresa en la cual un puesto está definido para alguien alegado o alguien que nosotros lo determinemos, ahorita nosotros damos la oportunidad de todo él quiera crecer, mejorar y tenga las ganas de seguir creciendo. Como empresa pequeña uno puede abarcar diferentes funciones, apoyar en las áreas deficientes para que no solo se quede con lo que tiene sino expandir más sus capacidades logrando obtener mucha más experiencia.



13. ¿Nos podría Ud. decir cada cuanto tiempo brindan capacitaciones a su personal? (oportunidad de crecimiento)

Anualmente siempre va haber alguna capacitación o algunas capacitaciones, ha habido unas más que otras y no se han podido dar por factores económicos, factor tiempo, personas que han podido apoyar a organizar estas charlas, capacitaciones, pero nuestra intención siempre es tratar de brindarle capacitaciones con más frecuencia porque eso fortalece a nuestro equipo de trabajo.

14. ¿Qué opina Ud. sobre la satisfacción de sus colaboradores de acuerdo al salario y su satisfacción emocional? (salario económico y emocional).

Eso un poco difícil de medir, cada uno tiene diferentes ambiciones entonces todos desearían ganar como un minero, ya que ellos ganan un montón de dinero, pero es un poco difícil de medir, pero si creemos que estamos al menos tratando de responder a los sueldos de acuerdo a la ley, consideramos que no es un sueldo muy bajo tampoco es muy alto, pero al menos satisface las principales las necesidades que deben complacerlas.

## Anexo 5. Desarrollo de Propuesta de Mejora

**Tabla 60**

*Souvenirs Empresariales*

<b>Clasificación</b>	<b>Tipo de Souvenirs</b>	<b>Tipo de Cliente</b>
<b>Gerente</b>	Agendas de cuero, memorias USB, porta tarjeteros, bolígrafos, calendarios, (con imágenes alusivas a las técnicas que desarrollan)	Clientes reales
<b>Jefe</b>	Porta lapiceros, pads, porta celulares, memorias USB, Pelotas anti estrés, pompones de llaveros de diferentes técnicas (de la merma de producción)	Clientes reales
<b>Cliente</b>	Gel de manos, lapiceros, bowls de caramelos con la envoltura del logotipo de la empresa.  Catálogo de las técnicas que realizan además de mostrarles videos de algunos servicios realizados.	Clientes potenciales

Nota: (Espinoza, 2018). Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

**Tabla 61***Cronograma de Capacitaciones*

<b>Cronograma de capacitaciones</b>	<b>Periodo de frecuencia</b>	<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>
<b>Salud y seguridad ocupacional</b>	Cada 2 meses	1. Coordinar con el expositor para dichas charlas	Área de Recursos Humanos
		2. Control de asistencia al personal al ingreso y salida de la charla	
		3. Explicación con videos interactivos	
		4. Rueda de preguntas	
		5. Realización de prueba de conocimientos	

**Manejo y  
funcionamiento  
de extintores**

Cada mes

---

1. Coordinar con el expositor para dichas charlas

2. Control de asistencia al personal al ingreso y salida de la charla

3. Realizar una simulación de los posibles accidentes que puedan ocurrir

4. Controlar las fechas de caducidad de los extintores

---

Área de Recursos  
Humanos

**Manejos y  
funcionamiento  
de las máquinas**

Cada mes

---

1. Coordinar con el expositor para dichas charlas

2. Charla dirigida a los jefes o encargados de cada área operativa.

3. Control de asistencia al ingreso y salida de la charla

4. Entrega de folletos informativos del correcto uso de las máquinas.

---

Área de Recursos  
Humanos

<b>Liderazgo</b>	Cada dos meses	Coordinar con el	Área de Recursos Humanos
		expositor para dichas charlas	
<b>Trabajo en equipo</b>	Cada mes	Realización de	Área de Recursos Humanos
		dinámicas grupales	

---

Nota: (Chiavenato, I., 2011). Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

## Anexo 6. Factores Externos de la empresa

**Tabla 62**

*Factores Externos de la Empresa*

Factores externos	Información
<b>Político</b>	El entorno político mundial se encuentra inestable por el cambio de gobierno de EE.UU.
	Cambio a políticas proteccionistas.
	El tratado de libre comercio con china, impacta de manera negativa al sector textil, por el ingreso de fibras sintéticas con precios que no puede competir las empresas del rubro textil.
<b>Económico</b>	La crisis económica europea genera inestabilidad del precio del dólar y euro.
	Además, disminuye la exportación por parte de Perú en el sector textil.
	El costo de los insumos que utilizan se ve influenciada por la inflación de los países de su procedencia.
<b>Social</b>	El aumento de potenciales consumidores por comprar productos ecológicos, uso de fibras naturales
	La tecnología disponible en el Perú es del nivel medio en el sector textil.
<b>Tecnológico</b>	Los incentivos del estado están dados por la nueva ley de innovación, investigación científica y el desarrollo tecnológico en el país, que establece un incentivo del 175% en los gastos de las empresas que decida innovar.

---

**Ambiental**

Ley de protección del medio ambiente en el Perú es la ley N°28611- Ley General del Medio Ambiente en Perú, que uno de los objetivos de la mencionada ley, es la regulación de los numerosos instrumentos que contribuyen a la gestión ambiental del país; y uno de los más significativos, es la consagración de la responsabilidad por daño ambiental.

Esta ley, nos informa sobre estándar de calidad ambiental (ECA).

---

Fuente: (Empresa Andes Yarn S.A.C., 2018). Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

## Anexo 7. Factores Internos de la empresa

**Tabla 63**

*Factores Internos de la Empresa*

<b>Factores internos</b>	<b>Información</b>
<b>Operacionales</b>	La empresa establece diferentes tipos de procesos y actividades. Para los cuales hay procedimientos adecuados para los distintos requerimientos de los clientes.
<b>Competencia</b>	En la región Arequipa, hace algunos años no se encontró competencia, pero actualmente ya hay empresas pequeñas que se están dedicando al mismo servicio, ejemplo Alproser S.A.C.
<b>Personal</b>	La empresa cuenta con personal altamente capacitado, con conocimiento y habilidades acorde a los puestos de trabajo que realizan.
<b>Infraestructura</b>	La empresa cuenta con infraestructura adecuada, para realizar todos los servicios requeridos y así poder cumplir con los requerimientos de los clientes.
<b>Equipos y maquinaria</b>	La empresa cuenta con máquinas y equipos repotenciados para realizar todas las actividades necesarias para cumplir con los servicios requeridos por los clientes.

Fuente: (Empresa Andes Yarn S.A.C., 2018). Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.



## Anexo 8. Organigrama del Área de Producción

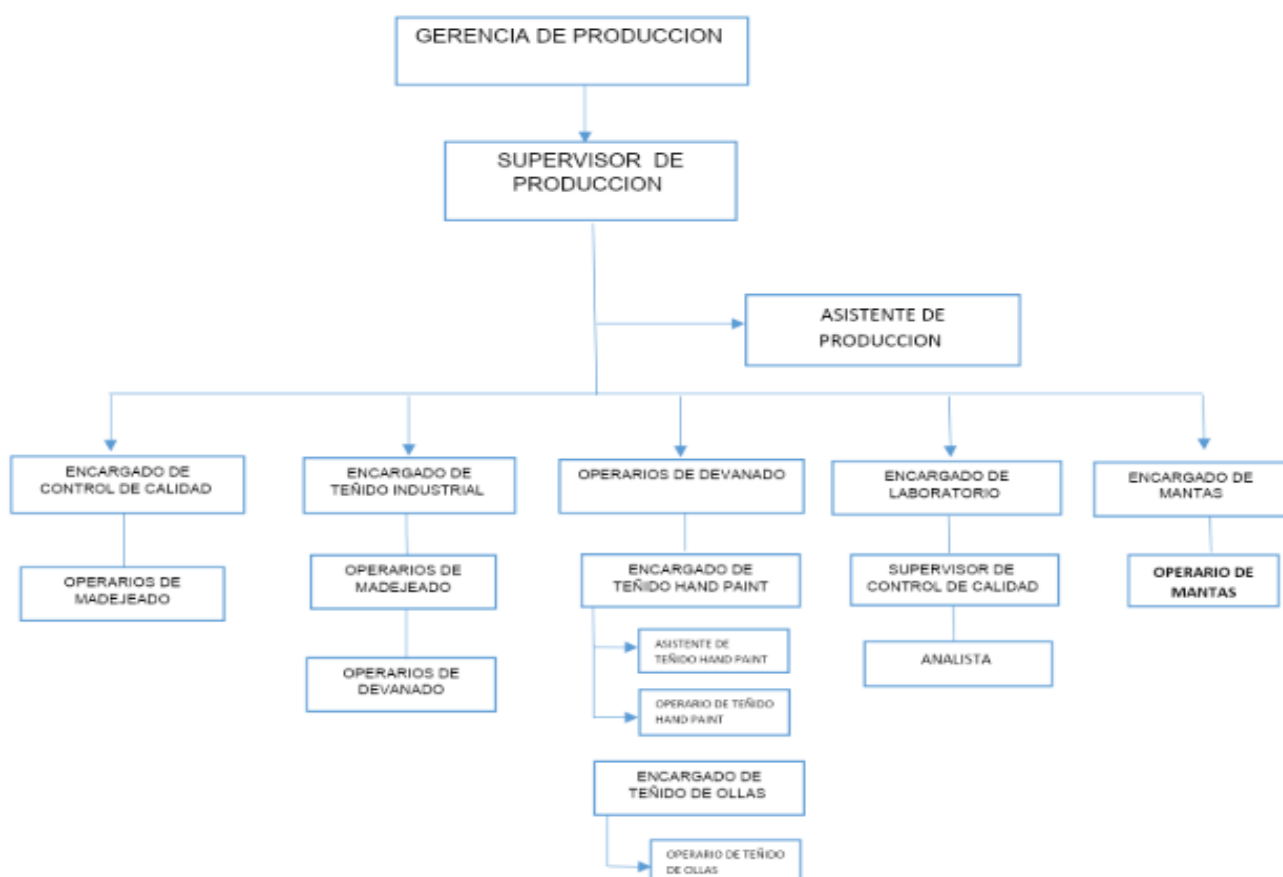


Figura 48. Organigrama del Área de Producción

Nota: (Espinoza, 2018). Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

## Anexo 9. Organigrama del Área de Producción

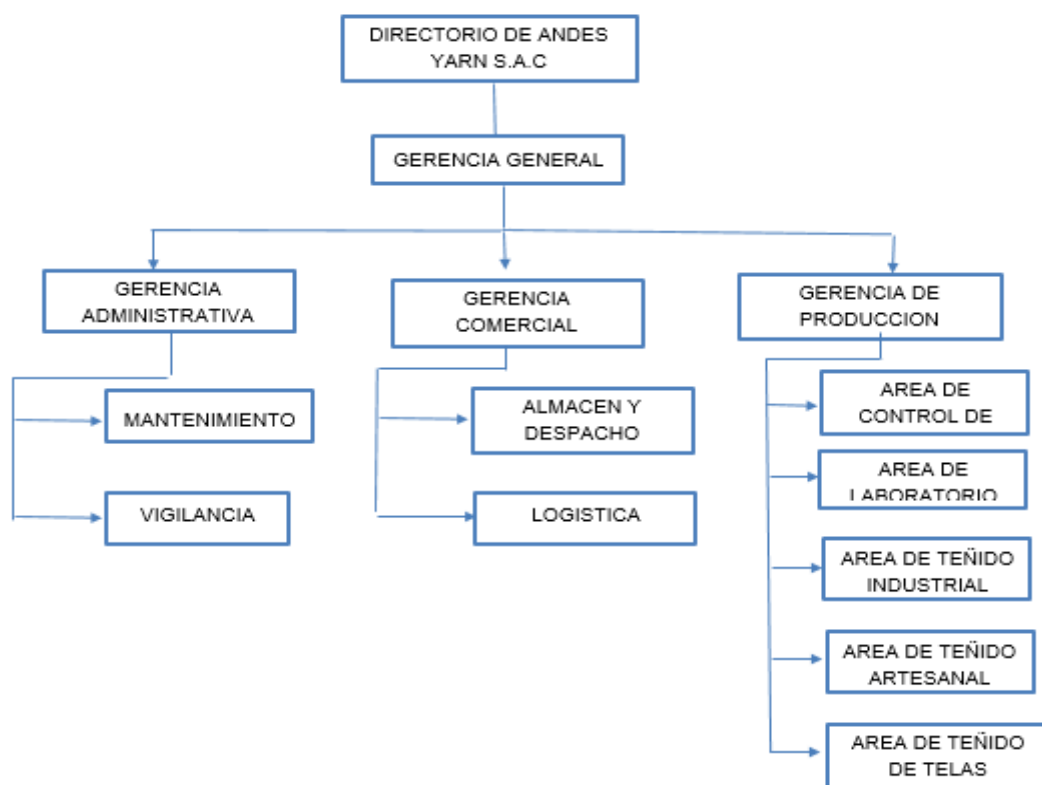


Figura 49. Organigrama empresa Andes Yarn S.A.C.

Nota: (Empresa Andes Yarn S.A.C, 2019). Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.

## Anexo 10. Distribución de Planta

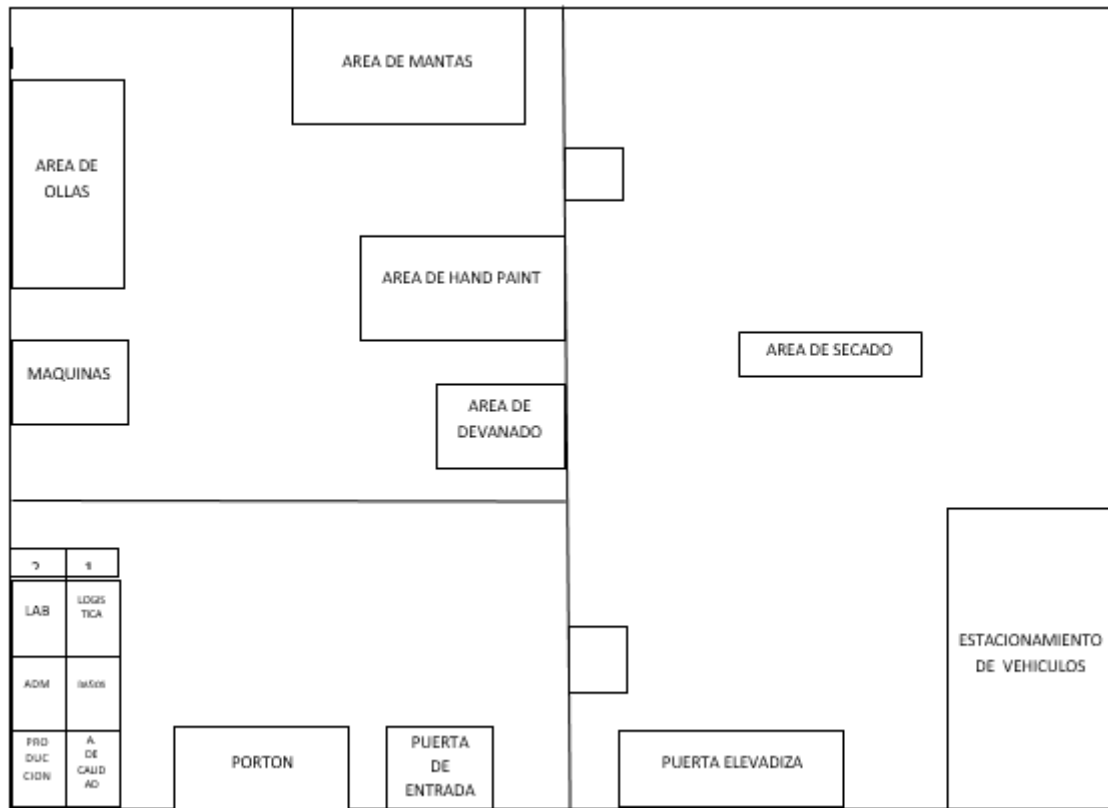


Figura 50. Layout de Planta

Nota: (Empresa Andes Yarn S.A.C, 2019). Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2019.